Министерство науки и высшего образования РФ
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»
Институт экономики и управления
Направление «Управление персоналом»
Профиль «Управление трудовой деятельностью в организации»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(ВЫПУСКНАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

Автор:
Амрахова
Дарья Баласыевна

_____

Научный руководитель:

к.э.н., доцент
Заруцкая
Екатерина
Александровна

_____

Допущен (а) к защите:

Руководитель ООП:

_____

(подпись, дата)

Тверь 2021

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа изложена на 107 стр., содержит 7 рисунков, 30 таблиц, 3 приложения, библиографический список включает 60 источника.

Ключевые слова: деловая карьера, обучение персонала, система управления, совершенствование, эффективность.

Объект исследования – ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

Цель работы – совершенствование системы управления деловой карьерой персонала на примере ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

Методы проведения работы: общенаучные методы теоретического исследования системы управления деловой карьерой персонала (анализ, синтез, дедукция, индукция и др.); общенаучные методы практического исследования (сравнение, измерение, методы обработки и интерпретации данных и др.).

Результаты работы: изучены теоретические основы системы управления деловой карьерой персонала организации; проведён анализ и оценка системы управления деловой карьерой в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»; разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления деловой карьерой персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

Рекомендации по внедрению полученных результатов: с целью реализации выявленных проблем предлагается разработать проект «Заяви о своем таланте» (ЗОСТ), целью которого станет повышение эффективности системы управления деловой карьерой, а также введение в штат специалистов по работе с персоналом; документационное обеспечение проекта; ежемесячную доплату экспертам проекта; приобретение программы «1С: Предприятие 8. Кадровое агентство».

Эффективность или значимость работы: сумма затрат на мероприятия составит 2346 тыс. руб. Разработка и реализация проекта «Заяви о своем таланте» приведёт к росту выручки на 1,0%; а валовой прибыли на 4,7%, подтверждает эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию.

REPORT

The final qualifying work is presented on 107 pages, contains 7 figures, 30 tables, 3 appendix, the bibliographic list includes 60 sources.

Keywords: business career, personnel training, management system, improvement, efficiency.

The object of the study is LEROY MERLIN VOSTOK LLC.

The purpose of the work is to improve the management system of the business career of the staff on the example of LLC «LEROY MERLIN VOSTOK».

Methods: General scientific methods of theoretical study of control system business career personnel (analysis, synthesis, deduction, induction, etc.); General scientific methods of empirical research (comparison, measurement, methods of data processing and interpretation, etc.).

The results: we studied the theoretical basis of the system of management of business career personnel of the organization; the analysis and evaluation of the management system business career in LLC «LEROY MERLIN VOSTOK»; measures for the improvement of the management system business career staff in LLC «LEROY MERLIN VOSTOK».

Recommendations for the implementation of the results obtained: in order to implement the identified problems, it is proposed to develop the project «Declare your talent» (ZOST), the purpose of which will be to improve the efficiency of the business career management system, as well as the introduction of HR specialists in the staff; documentation support for the project; monthly supplement to the project experts.

Efficiency or significance of the work: the amount of expenses for the events will be 2346 thousand rubles. The development and

implementation of the project «Show your talent» will lead to an increase in revenue by 1.0%; and gross profit by 4.7%, confirms the effectiveness of the proposed improvement measures, acquisition of the program " 1C: Enterprise 8. Recruitment Agency».

.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....10
1.1 Понятие деловой карьеры персонала организации, её виды и этапы.....10
1.2 Процесс управления и методы управления деловой карьерой персонала организации.....18
1.3 Методы и показатели оценки эффективности управления деловой карьерой персонала организации.....30

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ В ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».....36
2.1 Общая характеристика торговой компании.....36
2.2 Количественный и качественный анализ персонала торговой компании.....44
2.3 Социологическое исследование мотивов увольнения сотрудников ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».....52
2.4 Анализ и оценка системы управления деловой карьерой персонала в торговой компании.....57

ГЛАВА 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».....76
3.1 Рекомендации по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в торговой компании.....76
3.2 Разработка и реализация проекта по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в торговой компании.....81
3.3 Оценка эффективности реализации проекта по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в торговой компании.....86

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....92

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....97

ПРИЛОЖЕНИЕ А.....103

ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....104

ПРИЛОЖЕНИЕ В.....105

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена высокой значимостью проблемы управления деловой карьерой в современной системе развития персонала, грамотная организация которой позволяет достичь максимально эффективной деятельности организации, становится основной составляющей в процессе достижения поставленных целей. Процесс инвестирования в человеческий капитал, устойчивый профессиональный рост сотрудников, связанный с целенаправленным и успешным продвижением по карьерной лестнице, является ключевым направлением кадровой политики предприятия, важной задачей управления его трудовыми ресурсами, определяющими успех всей деятельности.

С точки зрения личных целей, деловая карьера является индивидуально осознанной позицией и поведением трудящегося человека, которая связана с трудовым опытом, трудовой деятельностью на протяжении всей жизни. Иными словами, основу её формирования составляют субъективно осознанные собственные суждения сотрудника о возможном трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения, предполагаемом удовлетворении трудовой деятельностью.

С точки зрения общественных целей, деловая карьера представляет собой важный показатель развития человека в социальной системе, обеспечивающий рост производительности труда на предприятии, оказывающий прямое воздействие на финансовые показатели организации, повышающий её конкурентоспособность. Оптимальным образом выстроенная траектория деловой карьеры способствует нахождению персоналом своего места в организационной структуре

организации, выступает основным стимулом полного раскрытия профессиональных и личностных возможностей сотрудников, положительно влияющим на их мотивацию, обеспечивающим благоприятный климат в коллективе, а также преемственность в управлении.

Указанные аспекты актуализируют достижение баланса между общественными и личными целями. При этом баланс проявляется не только в удовлетворении потребностей персонала в интересной работе и личной реализации, но и в удовлетворении потребностей организации в профессиональных сотрудниках, эффективность деятельности которых обусловлена статусной устойчивостью (стабильностью занятости, гарантированностью оплаты труда), возможностью карьерного продвижения по мере накопления опыта и знаний в профессиональной области.

Отсутствие эффективных моделей построения деловой карьеры, способных отвечать современным требованиям управления трудовыми ресурсами, а также новых подходов и мероприятий, связанных с развитием деловой карьеры, требует грамотного построения процесса, который объединит обучение, планирование карьеры, выдвижение в кадровый резерв согласно личным возможностям работника и потребностям организации. Требует выявления проблем, актуализирующих разработку направлений совершенствования системы управления деловой карьерой с целью повышения его эффективности.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы управления деловой карьерой персонала на примере ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

В соответствии с поставленной целью *задачами выпускной квалификационной работы* являются:

- раскрыть понятие деловой карьеры персонала организации, рассмотреть её виды и этапы;
- изучить процесс управления и методы управления деловой карьерой персонала организации;
- рассмотреть методики оценки эффективности управления деловой карьерой персонала организации;
- дать общую характеристику торговой компании ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»;
- провести количественный и качественный анализ персонала торговой компании;
- провести анализ и дать оценку системы управления деловой карьеры персонала в торговой компании;
- разработать и внедрить проект по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в торговой компании;
- оценить эффективность реализации разработанного проекта по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в торговой компании.

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» г. Тверь.

Предметом выпускной квалификационной работы является процесс управления деловой карьерой персонала компании.

Методологической и теоретической основой выпускной квалификационной работы являются общенаучные методы познания и научные подходы к изучению системы управления деловой карьерой персонала организации. Применялись такие подходы к изучению управления деловой карьерой, как системный, маркетинговый, поведенческий, традиционный, инновационный и др. Принципы предметно-логического и структурно-функционального анализа нашли своё место в исследовании методик оценки эффективности управления деловой карьерой

персонала. Применение методов прогнозирования и моделирования обусловлено необходимостью разработки проекта по совершенствованию управления деловой карьерой. Количественные и качественные методы измерения, обработки и интерпретации данных позволили провести оценку экономической эффективности разработанного проекта по совершенствованию управления деловой карьерой персонала организации.

Информационной базой выпускной квалификационной работы являются:

- специальная и методическая литература отечественных и зарубежных авторов по проблеме исследования, таких как В.А. Поляков, Л.М. Базавлуцкая, Е.А. Гнатышина, Ю.В. Лысенко и др.;
- периодические издания «Вопросы науки и образования», «Гуманитарные научные исследования», «Производственный менеджмент: теория, методология, практика» и другие, содержащие статьи таких авторов, как А.Ю. Селезнева, И.Д. Майорова, Е.В. Кашкин и др.;
- материалы отечественных и международных научно-практических конференций, содержащие статьи таких исследователей, как И.В. Янченко, А.А. Морозова, В.С. Галкина и др.;
- нормативно-правовые акты: Федеральный закон от 08.02.1998 г № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ред. от 24.02.2021 г) и др.;
- Интернет-ресурсы: официальные порталы справочной информации «AUDIT-IT.RU», «СИНАПС», «RUSPROFILE.RU», официальный сайт предприятия ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

Степень изученности. Проблеме изучения понятия деловой карьеры персонала организации, её видов и этапов посвящены

труды многих авторов, среди которых особо следует выделить таких, как И.В. Янченко, А.Ю. Селезнева, Т.Н. Лаврова и др.

Изучению процесса управления и методов управления деловой карьерой персонала в организации посвящены многочисленные работы таких исследователей, как Ю.А. Коломейцев, А.А. Жданович, Е.В. Сорокин и др.

Современные методики оценки эффективности управления деловой карьерой персонала организации изучены и освещены в трудах таких авторов, как Н.А. Скворцова, А.Н. Толстая, А.В. Федотов и др.

Основные проблемы управления деловой карьерой персонала в организации, а также возможные направления совершенствования изучены и представлены в работах М.Е. Давыденко, Н.Н. Розановой, Е.В. Каштановой и др.

Структура выпускной квалификационной работы: введение, две главы, заключение, список использованных источников, приложения.

Введение содержит актуальность темы исследования, объектно-предметную область и задачи исследования, определённые в соответствии с целью исследования, а также, информационную базу.

В первой главе «Теоретические основы системы управления деловой карьерой персонала организации» раскрывается понятие деловой карьеры персонала организации, рассматриваются её виды и этапы; изучается процесс управления и методы управления деловой карьерой персонала в организации; проводится изучение методик оценки эффективности управления деловой карьерой персонала организации.

Во второй главе «Анализ и оценка системы управления деловой карьерой в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» даётся общая

характеристика исследуемой торговой компании; количественный и качественный анализ персонала; проводится анализ и даётся оценка системы управления деловой карьеры персонала в торговой компании.

Третья глава «Мероприятия по совершенствованию системы управления деловой карьерой персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» посвящена разработке и внедрению проекта по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в торговой компании; оценивается эффективность его реализации.

Заключение содержит основные выводы по теоретическим аспектам изучения системы управления деловой карьерой, даётся краткое описание результатов проведённого исследования, основные положения проекта по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в торговой компании, который можно внедрить в практическую деятельность любой организации.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие деловой карьеры персонала организации, её виды и этапы

Анализ современной литературы по проблеме исследования позволил сделать вывод о наличии большого количества подходов к определению понятия «деловая карьера», но для начала определим сущность понятия «карьера»:

- карьера является успешным продвижением работника в области служебной, социальной, научной и иной деятельности (А.Ю. Фофанова, Д.М. Андреев)[1];
- карьера является продвижением работника вверх по служебной лестнице (И.В. Янченко)[2];
- карьера представляет собой комплекс событий, составляющих жизнь, последовательность профессиональных занятий и иных жизненных ролей, выражающих действия работника согласно его модели саморазвития (В.А. Поляков)[3].

Многие исследователи, рассматривая деловую карьеру, дают определение профессиональной карьере, считая, что она:

- является процессом профессионального роста работника, усиления его влияния, авторитета, статуса в социальной среде, выражения в продвижении по ступеням квалификационной лестницы (А.Д. Абдуллина, А.А. Рабцевич)[4];

[1] Фофанова, А.Ю. Деловая карьера и ее роль в социально-экономической сфере деятельности сотрудника / А.Ю. Фофанова, Д.М. Андреев // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2020. - №1-2(40). – С.150.
[2] Янченко, И.В. Педагогический смысл понятия «карьера» / И.В. Янченко // Педагогика: традиции и инновации: материалы международной научной конференции (г. Челябинск, октябрь 2017 г.). Т. II. - Челябинск: Два комсомольца, 2017. - С. 102.
[3] Поляков, В.А. Технология карьеры. Практическое руководство / В.А. Поляков. - М.: Наука, 2017. – С.27.
[4] Абдуллина, А.Д. Управление карьерой работника в современных организациях / А.Д. Абдуллина, А.А. Рабцевич // Гуманитарные научные исследования. - 2019. - № 3 - С. 87.

- является поступательным продвижением работника по служебной лестнице, характеризуется изменением навыков, способностей, а также квалификационных возможностей, выражается в изменении размеров его вознаграждения (И.Д. Майорова)[5].

Широкое распространение в литературе получило определение понятия «деловая карьера». Особый интерес представляют те, которые рассматривают её с позиции составляющих элементов.

Так, например, Т.Н. Лаврова рассматривает деловую карьеру работника в широком смысле, утверждая, что она позволяет ему улучшать условия жизнедеятельности, продвигаясь по служебной и общественной лестнице[6].

А.А. Морозова рассматривает деловую карьеру в узком смысле, отмечая, что она связана только с изменением профессиональной деятельности по вертикальной шкале сложности труда, что приводит к изменению трудовой деятельности, оплаты труда и др.[7]

Интересно мнение М.Е. Давыденко и Н.Н. Розановой, считающих, что деловая карьера является профессиональной деятельностью, отражающей последовательность занимаемых работником ступеней в производственной, имущественной, а также, социальной сфере[8].

---

[5] Майорова, И.Д. Управление карьерой персонала организации / И.Д. Майорова // Материалы Ивановских чтений. - 2017. - № 4(16). - С. 64.

[6] Лаврова, Т.Н. Деловая карьера. Проблемы ее построения / Т.Н. Лаврова // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – 2015. - №3. – С.49.

[7] Морозова, А.А. Управление и планирование деловой карьеры сотрудников организаций в современных условиях / А.А. Морозова // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: сборник статей по материалам XLIV международной студенческой научно-практической конференции. – 2018. - № 4(44). – С.1.

[8] Давыденко, М.Е. Вопросы управления деловой карьерой в системе развития персонала организации / М.Е. Давыденко, Н.Н. Розанова // Экономические исследования и разработки. – 2017. - №10. – С.1.

Достаточно сложный взгляд на деловую карьеру у Н.А. Скворцовой, которая рассматривает её с трёх точек зрения[9]:

- с экономической точки зрения, считая деловую карьеру последовательностью позиций, которые занимает работник в имущественной иерархии и измеряемых уровнем дохода в зависимости от его деятельности;
- с социологической точки зрения, считая деловую карьеру последовательностью ролей, исполняемых работником, природа, характер и способ исполнения которых отражает его социальную мобильность;
- с психологической точки зрения, считая, что деловая карьера представляет собой серию исполняемых личностью ролей, выбор и успех которых обоснованы установками, интересами, ценностями и потребностями.

На наш взгляд, кажется более верным мнение А.Я. Кибанова, который предлагает рассматривать деловую карьеру в качестве поступательного продвижения работника в конкретной сфере деятельности, совершенствования его навыков и способностей, квалификационный и профессиональных возможностей с целью изменения заработной платы в сторону положительной динамики, получения общественного признания, а также увеличения полномочий[10].

Сложность явления деловой карьеры определяется многообразием ее видов, разнообразием подходов к типологии. Первый подход к классификации деловой карьеры основан на зависимости от наличия или отсутствия специальных навыков. Его сторонником является Е.В. Сорокин, который выделяет[11]:

---

[9] Скворцова, Н.А. Управление деловой карьерой в системе профессионального развития персонала организации / Н.А. Скворцова // Вестник ОРЕЛГИЭТ. – 2018. - №3(45). – С.36.

[10] Кибанов, А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2017. – С.114.

[11] Сорокин, Е.В. Профессиональная карьера. Ежегодный путеводитель по карьерной лестнице для менеджеров и специалистов / Е.В. Сорокин. - М.: Инфра-М, 2016. – С.31

- специализированную деловую карьеру, реализуемую на одном профессиональном пути;

- не специализированную деловую карьеру, проходящую в разных профессиональных областях.

Второй подход к классификации деловой карьеры позволяет осуществить оценку направления развития сотрудника на предприятии. Его сторонником выступает А.И. Каюкова, предлагающая выделять[12]:

- горизонтальную деловую карьеру, предполагающую временное повышение в должности, расширение обязанностей, переход в другую сферу профессиональной деятельности;

- вертикальную деловую карьеру, предполагающую последовательный подъем по карьерной лестнице с повышением оплаты услуг сотрудника;

- центростремительную деловую карьеру, характеризующуюся приближенностью к руководству, благодаря отношениям с начальством и деловым связям;

- внутриорганизационную деловую карьеру, представляющую собой все стадии профессионального роста внутри организации;

- межорганизационную деловую карьеру, характеризующуюся прохождением всех стадий развития сотрудника в разных организациях;

- ступенчатую деловую карьеру, представляющую собой промежуточный вариант развития сотрудника организации по горизонтали и вертикали.

Заслуживает внимания третий подход к классификации деловой карьеры, который основан на психологическом аспекте.

---

[12] Каюкова, А.И. Роль и значение персонального менеджмента в управлении карьерой / А.И. Каюкова // Молодой ученый. - 2019. - № 42 (280). - С. 184.

Его сторонником являются А.Н. Толстая и А.В. Федотов, которые выделяют[13]:

- ситуационную деловую карьеру, обусловленную случаем, изменившим судьбу работника, в отсутствии планов на изменение;
- деловую карьеру от начальника, зависящую от того, кто принимает решение;
- деловую карьеру от итогов развития, благодаря собственному профессионализму;
- собственную деловую карьеру, зависящую от эффективности труда работника, позволяющую повысить карьерный уровень;
- деловую карьеру по «трупам», в которой рост карьеры выступает основной целью работника, идущего на любые неблаговидные поступки с целью достижения.

Сразу несколько классификационных критериев предлагает А.В. Лядченко, который рассматривает деловую карьеру[14]:

1. В зависимости от содержания изменений, которые происходят в процессе движения деловой карьеры, выделяя:

- властную деловую карьера, связанную с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, а также ростом неформального авторитета сотрудника предприятия;
- квалификационную деловую карьеру, предполагающую профессиональный рост сотрудника предприятия, его движение по разрядам тарифной сетки конкретной профессии;
- статусную деловую карьеру, предполагающую рост статуса работника на предприятии, выраженную в присвоении очередного

---

[13] Толстая, А.Н Управление карьерой в организациях / А.Н. Толстая, А.В. Федотов // Психология управления – СПб.: Питер, 2018. - С.51.

[14] Лядченко, А.В. Профессиональное развитие персонала в организации и построение деловой карьеры / А.В. Лядченко // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. - 2017. - № 6. - С. 112.

ранга за выслугу лет, почетного звания за выдающийся вклад в развитие предприятия;

- монетарную деловую карьеру, заключающуюся в повышении уровня вознаграждения работника (уровня заработной платы, объема и качества социальных льгот).

2. В зависимости от характера протекания процесса карьерного развития:

- линейный тип развития деловой карьеры, осуществляемый равномерно и непрерывно;
- а также нелинейный тип развития деловой карьеры, заключающийся в движении по карьерной лестнице, осуществляемом скачками или прорывами.

3. В зависимости от степени устойчивости и непрерывности, выделяя:

- устойчивую деловую карьеру;
- неустойчивую деловую карьеру;
- прерывистую деловую карьеру;
- непрерывную деловую карьеру.

4. В зависимости от возможности осуществления различая:

- потенциальную деловую карьеру, лично выстраиваемую работником с учётом своих планов, потребностей, способностей и целей;
- реальную деловую карьеру, достигнутую по результатам конкретного отрезка времени.

5. В зависимости от скорости и последовательности прохождения ступеней карьерной лестницы выделяя:

- скоростную деловую карьеру;
- нормальную деловую карьеру;
- супер авантюрную деловую карьеру;
- авантюрную деловую карьеру;

- типичную деловую карьеру;
- последовательно-кризисную деловую карьеру и др.

В общем виде классификацию деловой карьеры можно представить на рисунке 1.1.

Рисунок 1.1 – Классификация видов деловой карьеры персонала

Источник: составлено автором

Характер развития деловой карьеры персонала в организации определяет модель деловой карьеры.

Основные модели можно представить в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Основные модели деловой карьеры персонала

Модель	Характеристика
«Трамплин»	Постепенное осваивание карьерных ступеней, достижение определенного иерархического уровня и удержание на нем
«Лестница»	Процесс занятия должности в течение некоторого времени, позволяющего полностью изучить её особенности и специфику
«Змея»	Сотрудник перемещается от должности к должности, уделяя каждой из них незначительное время
«Перепутье»	Каждый период работы заканчивается аттестацией сотрудников, по результатам которой осуществляется повышение, перемещение или понижение сотрудника в должности

Источник: Максимцев, И.А. Управление персоналом / И.А. Максимцев. – М.: М.: Юрайт, 2018. - С.164.

Типовые конфигурации карьерного роста персонала в организации представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Типовые конфигурации карьерного роста

Тип карьеры	Характеристика
Целевая	Однозначный выбор профессии и четкое планирование этапов профессионального развития
Монотонная	Постоянное стремление к конкретному статусу
Спиральная	Характеризуется достижением профессиональных высот в процессе перемены видов деятельности
Мимолетная	Стихийное перемещение от одного вида деятельности к другому
Стабилизационная	Характеризуется ростом специалиста до определенной должности, которую он занимает в течение длительного периода
Затухающая	Рост до определенного уровня, а затем – постепенный спад

Источник: Сотникова, С.И. Управление персоналом: деловая карьера / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – С.91.

Формирование деловой карьеры подразумевает наличие факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на результат. Факторы могут быть:

- объективными факторами, не зависящими от работника (особые требования к профессии, социально-экономические, кадровые и т.д.);

- и субъективными факторами, зависящими от работника (достижения человека в конкретном виде деятельности, соответствие между работником и обстановкой работы).

Формирование деловой карьеры определяется несколькими стадиями, каждой из которых соответствуют конкретные задачи развития (Таблица 1.3).

Таблица 1.3 - Стадии формирования деловой карьеры персонала

Стадия карьеры	Возраст	Основные карьерные задачи
Стадия исследования	15-24	Формирование профессионального выбора; спецификация выбора и его изучение на практике.
Стадия упрочения	25-44	Стабилизация профессионального выбора; закрепление выбора; достижение успеха.
Стадия сохранения	45-62	Удерживание найденной линии развития; совершенствование; обновление отдельных составляющих.
Стадия освобождения от дел и спада	после 62	Приспособление к замедлению и свертыванию профессиональной активности; планирование отставки; пенсионный образ жизни.

Источник: Кашкин, Е.В. Анализ карьерного роста в организациях / Е.В. Кашкин // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2017. - № 5. – С.1

Таким образом, данные таблицы позволяют судить о том, что этапы деловой карьеры являются отрезками трудовой жизни каждого человека в определённой сфере деятельности по пути достижения собственных жизненных целей. Начинается деловая карьера со стадии исследования, на которой происходит профессиональный выбор, осознанные суждения о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения. Развивается в процессе стадий упрочнения и сохранения, выражаемых в стабилизации профессионального выбора и удержании. И заканчивается стадией освобождения от дел, выходом на пенсию.

Сущность и виды деловой карьеры определяются потребностями, которые испытывает сотрудник на каждом этапе профессионального развития (Таблица 1.4).

Таблица 1.4 - Этапы деловой карьеры персонала организации

Этапы карьеры	Возраст	Краткая характеристика	Особенности мотивации
Предварительный	до 25	Подготовка к трудовой деятельности, выбор деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	до 30	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	до 45	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Сохранение	до 60	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
Пенсионный	после 65	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Источник: Бусоедов, И.А. Сущность и понятие деловой карьеры / И.А. Бусоедов, Т.А. Гребенюк // Молодой ученый. - 2017. - №10. - С. 201.

Таким образом, в ходе исследования был сделан вывод, что деловая карьера является поступательным продвижением работника в конкретной сфере деятельности, совершенствованием его навыков и способностей, квалификационных и профессиональных возможностей с целью возможного повышения заработной платы, увеличения полномочий и общественного признания. Многогранность изучаемого явления определяется большим разнообразием видов, обусловленных разными подходами к типологии (в зависимости от специальных навыков; от направления развития сотрудника; от психологического аспекта; от содержания изменений, происходящих в процессе карьерного движения; от характера карьерного развития; от степени

устойчивости и непрерывности; от скорости и последовательности). Формирование деловой карьеры обусловлено воздействием субъективных и объективных факторов, определяется последовательностью стадий. Этапы деловой карьеры представляют собой отрезки трудовой жизни работника в определённой сфере деятельности по пути достижения жизненных целей.

1.2 Процесс управления и методы управления деловой карьерой персонала организации

Управление деловой карьерой, по словам С.И. Сотниковой, является целенаправленной деятельностью кадровой службы организации по развитию профессиональных способностей персонала, накоплению профессионального опыта с целью последующего рационального использования не только в интересах работника, но и в интересах организации. По словам автора, система управления деловой карьерой включает взаимосвязанные между собой цели, функции, а также технологии, структуру и кадры управления деловой карьерой[15]..

Целью управления деловой карьерой персонала является полное удовлетворение потребностей организации в персонале (количественных и качественных) по фактору времени и рабочим местам посредством осуществления комплексных программ профессионального продвижения. Задачами управления деловой карьерой выступают:

- баланс интересов организации и персонала;
- эффективное сочетание организационного и индивидуального планирования деловой карьеры;

[15] Сотникова, С.И. Управление персоналом: деловая карьера / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – С.69.

- планирование деловой карьеры конкретного сотрудника с учетом характеристик и условий;
- доступность процесса управления деловой карьерой;
- устранение карьерных тупиков;
- формирование критериев профессионального продвижения;
- разработка системы оценки заслуг и результатов труда работников;
- анализ карьерного потенциала персонала организации и др.

Управление деловой карьерой персонала осуществляется:

- на уровне организации;
- на уровне конкретного структурного подразделения;
- на уровне конкретной должности.

Все уровни управления деловой карьерой взаимосвязаны и взаимозависимы, несмотря на обладание некоторой автономностью (Таблица 1.5).

Таблица 1.5 - Уровни управления деловой карьерой персонала организации

Уровень организации	Уровень структурного подразделения	Уровень конкретной должности
Осуществляется высшим руководством (например, генеральным директором), которое создаёт подсистему регулирующих отношений, включающих карьерную политику, стратегии, цели, задачи, направления и долгосрочные планы организации	Осуществляется руководителями структурных подразделений организации, которые являются ответственными за осуществление карьерных стратегий, обеспечивают формирование планов деловой карьеры персонала	Осуществляется работником, принимающим ответственность за персональное и профессиональное развитие на себя. Работником, самостоятельно определяющим цели в рамках своей трудовой деятельности

Источник: Бусоедов, И.А. Сущность и понятие деловой карьеры / И.А. Бусоедов, Т.А. Гребенюк // Молодой ученый. - 2017. - №10. - С. 202.

Э.В. Туманов и И.В. Каспаров предлагают рассматривать процесс управления деловой карьерой, в качестве совокупности отдельных видов деятельности, которые направлены на упорядочение и координацию функционирования и развития деловой карьеры в интересах достижения конкретно поставленных карьерных целей[16].

Исходя из целей нашего исследования, кажется более точным определение Н.А. Скворцовой, которая предлагает рассматривать процесс управления деловой карьерой персонала в качестве последовательности определённых завершённых этапов управления деловой карьерой, исполнение которых содействует обеспечению управленческого воздействия субъекта управления деловой карьерой на объект управления деловой карьерой с целью достижения конкретных целей[17].

Объектом процесса управления деловой карьерой выступает совокупность конкретных качеств личности сотрудника, а также его объективных возможностей использования с целью достижения карьерных целей.

Субъектами процесса управления деловой карьерой могут выступать:

- непосредственный работник, обеспечивающий самостоятельное формирование жизненных целей, а также процесс реализации карьерных целей;

---

[16] Туманов, Э.В. Управление карьерой в условиях внедрения профессиональных стандартов и цифровизации экономики: экономические и правовые аспекты / Э.В. Туманов, И.В. Каспаров // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 11-1. – С. 168.

[17] Скворцова, Н.А. Управление деловой карьерой в системе профессионального развития персонала организации / Н.А. Скворцова // Вестник ОРЕЛГИЭТ. – 2018. - №3(45). – С.36.

- организация, обеспечивающая формирование человеческого капитала оптимальным образом, оценку степени реализации потенциала каждого сотрудника в своих интересах.

Цели процесса управления деловой карьерой различаются в зависимости от субъекта.

Целевое назначение процесса управления деловой карьерой работником заключается в мониторинге своего карьерного потенциала, результатов осуществляемой деятельности в данном направлении, карьерного поведения и взаимодействия с коллегами и руководством, в разработке индивидуальных мер развития и совершенствования деловой карьеры.

Целевое назначение процесса управления деловой карьерой организацией заключается в мониторинге эффективности рационального использования персонала, разработке мер повышения эффективности посредством усиления карьерного потенциала сотрудников, его максимального эффективного использования.

Следует уточнить, что в процессе управления деловой карьерой персонала необходимо учитывать взаимодействие следующих групп факторов[18]:

- личности самого работника организации;
- профессиональной среды, в которой сотрудник осуществляет трудовую деятельность и развивается;
- внерабочей среды, в которой живет и отдыхает работник организации.

Процесс управление деловой карьерой должен осуществляться на основе партнерства, предполагающего

[18] Базавлуцкая, Л.М. Управление карьерой / Л.М. Базавлуцкая, Е.А. Гнатышина, Ю.В. Лысенко. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. – С.65.

сотрудничество работника, непосредственного руководителя и отдела кадров. Сотрудник должен нести ответственность за осуществление планирования и развития своей деловой карьеры; начальник должен выступать в роли наставника; отделу кадров отводится роль профессионального консультанта, осуществляющего общее управление процессом развития деловой карьеры.

Процесс управления деловой карьерой включает несколько этапов[19].

Первый этап процесса управления деловой карьерой начинается с принятия сотрудника в организацию на конкретную должность. Вновь принятому работнику определяют перспективы развития в данной организации, возможности роста деловой карьеры.

Вторым этапом процесса управления деловой карьерой следует назвать составление плана индивидуального развития деловой карьеры работника, перечня позиций, которых работник может достичь в процессе карьерного роста. Следует отметить, что деловая карьера в организации может носить не только восходящий характер, но и подразумевать возможные горизонтальные перемещения межу разными структурными подразделениями. Поэтому на данном этапе процесса управления деловой карьерой осуществляется сопоставление возможностей работника с требованиями, которые предъявляются к конкретной должности. При составлении планов развития деловой карьеры должны учитываться индивидуальные особенности каждого сотрудника и его возможности, что требует активного

[19] Журавлева, Л.А. Управление деловой карьерой персонала: современные проблемы / Л.А. Журавлёва, Е.В. Зарубина // Столыпинский вестник. - 2020. – С.90.

вмешательства руководителя, который способен объективно оценить достоинства, недостатки, а также потенциал работника.

Третьим этапом процесса управления деловой карьерой сотрудника следует назвать непосредственную реализацию плана развития карьеры. Внедрение плана подразумевает ротацию по должностям, а также разного рода стажировки и индивидуальное наставничество.

Реализация указанного этапа заключается в постоянной оценке результатов трудовой деятельности сотрудника. Необходимость проведения оценки обусловлена необходимостью получения новых знаний и навыков, успешного использования их в трудовой деятельности. Оценка может проводиться в комплексе с аттестацией, а также в качестве отдельного мероприятия. Полученные результаты обеспечивают выявление успешности работника, возможные проблемные аспекты, на которые необходимо обратить внимание при дальнейшем становлении деловой карьеры. Оценка должна осуществляться совместно с непосредственным руководителем и отделом управления персоналом. Она позволит выявить, какие дополнительные знания и навыки необходимы конкретному сотруднику. Этому будут способствовать учебные программы, формирование которых должно чётко соответствовать целям.

Четвёртым этапом процесса управления деловой карьерой сотрудника выступает оценка эффективности процесса карьерного роста работника.

Оценивать эффективность процесса управления деловой карьерой работника можно благодаря использованию следующих показателей: повышения эффективности управления организацией; повышения производительности труда работников; снижения текучести кадров в организации; соотношения

сотрудников, которые были приняты на ключевые должности извне, с теми, кто «вырос» до данной должности в стенах организации[20].

В общем виде схему организации процесса управления деловой карьерой персонала в организации можно представить на рисунке 1.2.

[20] Каштанова, Е.В. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижение и кадровым резервом / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2019. – С.59.

Рисунок 1.2 - Схема организации процесса управления деловой карьерой персонала

Источник: составлено автором

В процессе управления деловой карьерой персонала формируются два типа отношений: личностные отношения, характеризующиеся направленностью на конкретного работника; функциональные отношения, зависящие от объема полномочий руководства и особенностей влияния на карьеру подчиненного персонала. В зависимости от подхода начальника к управлению деловой карьерой, а также от типа отношений между руководителем и работником, возможно применение нескольких форм управления (Таблица 1.6)[21].

Таблица 1.6 - Формы управления деловой карьерой персонала организации

Название формы	Характеристика
Авторитарное управление деловой карьерой	Руководитель определяет цели деловой карьеры работника и формирует основы их достижения. Допускается наделение работника ответственностью за конкретные профессиональные вопросы. В случае если цели не достигнуты, применяется наказание, возможно снятие с должности, а также увольнение
Патерналистское управление деловой карьерой	Руководитель заботится о продвижении работника, устанавливает цели и определяет условия достижения. Учитывает пожелания работника, проявляющего преданность и послушание. Достижение целей деловой карьеры подразумевает получение работником поощрения, в противном случае предусматривается наказание
Консультативное управление деловой карьерой	Руководителем принимаются в расчет потребности и интересы работника, учитывается его мнение, а также мнение окружающих. Средства достижения целей выбираются работником. Вознаграждение составляет основу управления. Наказание практически не применяется
Участвующее управление	Большое разнообразие способов вовлечения работников в управление деловой карьерой, что развивает чувство

[21] Базавлуцкая, Л.М. Управление карьерой / Л.М. Базавлуцкая, Е.А. Гнатышина, Ю.В. Лысенко. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. – С.24.

деловой карьерой	ответственности и профессиональной гордости. Приоритет отдается отношениям согласия между руководителем и сотрудником организации

Источник: Лебедева, А.Ю. Деловая карьера и ее организация / А.Ю. Лебедева, Э.О. Самитов // COLLOQUIUM-JOURNAL. - 2019. - №15(39). – С.2.

Следует отметить, что управление деловой карьерой персонала осуществляется в системе управления карьерным процессом (СУКП). Цели СУКП включают: создание, развитие и последующее применение профессионального потенциала работников; ведение стандарта по передаче профессионального опыта; выработку согласия между предприятием и работником с позиции его роста деловой карьеры; предоставление условий для профессионального роста и продвижения в рамках организации и др. Функции СУКП включают[22]:

- выявление необходимости развития и продвижения персонала; разработку прогноза перемещений;
- определение плана профессионального развития, процедур оценки и движения по должности персонала;
- обеспечение обучения, оценки, адаптации и профориентации работников, конкурсов на замещение вакансий;
- стимуляцию карьерных потребностей, предоставление подходящих условий для индивидуального управления карьерой;
- регулирование карьерного процесса, предотвращение и профилактику возможных ошибок;
- контроль реализации функций, а также определение результативности управления деловой карьерой.

Успех осуществления функций достигается благодаря разнообразным технологиям:

[22] Лебедева, А.Ю. Деловая карьера и ее организация / А.Ю. Лебедева, Э.О. Самитов // COLLOQUIUM-JOURNAL. - 2019. - №15(39). – С.2.

- обучению, управлению адаптацией и профессиональной ориентацией персонала организации;
- формированию резервного списка кандидатов на выдвижение, индивидуальному психологическому консультированию по вопросам деловой карьеры, а также созданию карьерограмм.

Движение к цели, выполнение функций посредством использования различных технологий в процессе управления деловой карьерой осуществляется с опорой на принципы:

- коллегиальности вынесения карьерных решений;
- соотнесения личных интересов персонала и целей организации;
- постоянства развития и продвижения работников;
- понятности порядка и методов оценки, процедур изменения должностей;
- экономичности развития, выбора и продвижения.

Методы процесса управления деловой карьерой персонала в организации представляют собой способы выполнения отдельных операций, процедур и работ, которые образуют процесс управления. К методам процесса управления деловой карьерой персонала следует отнести[23]:

- правила определения целей;
- методы разработки и оптимизации управленческих решений;
- методы организационно-практической работы, связанной с реализацией управленческих решений;

[23] Майорова, И.Д. Управление карьерой персонала организации / И.Д. Майорова // Материалы Ивановских чтений. - 2017. - № 4(16). - С. 64.

- методы прогнозирования и планирования, а также организации регулирования и контроля и т.д.

Методы управления деловой карьерой персонала можно классифицировать в зависимости от разных критериев.

Так, например, в зависимости от воздействия различают[24]:

- методы управления деловой карьерой персонала прямого воздействия;

- методы управления деловой карьерой персонала косвенного воздействия.

Использование методов прямого воздействия предполагает непосредственное воздействие, методов косвенного воздействия предполагает создание определенных условий для достижения конкретных результатов.

В зависимости от стиля управления деловой карьерой персонала можно выделить:

- методы управления деловой карьерой персонала формального воздействия

- методы управления деловой карьерой персонала неформального воздействия.

Соотношение указанных выше методов отражает характерные черты стиля управления.

Наибольшее значение имеет классификация методов управления деловой карьерой персонала, основанная на объективных законах, характерных системе управления в целом, а также потребностей и интересов работников. В зависимости от данного критерия различают[25]:

---

[24] Метелев, С.Е. Управление карьерой персонала / С.Е. Метелев, О.Ю. Колущинская // Сибирский торгово-экономический журнал. - 2016. - №4. – С.2.

[25] Абдуллина, А.Д. Управление карьерой работника в современных организациях / А.Д. Абдуллина, А.А. Рабцевич // Гуманитарные научные исследования. - 2019. - № 3 - С. 88.

- организационные методы управления деловой карьерой персонала;
- экономические методы управления деловой карьерой;
- социально-психологические методы управления деловой карьерой персонала.

Организационные методы управления деловой карьерой персонала. Являются комплексом мер, влияющих на организационные отношения с целью достижения результатов. Примерами могут служить строгие ограничения, гибкое реагирование, определение общих задач и допустимых пределов работы. Данные методы управления способствуют определению эффективных типов воздействия на персонал согласно условиям.

Методы включают три группы[26]:

- организационно-стабилизирующие методы;
- распорядительные методы;
- дисциплинарные методы.

Организационные методы управления деловой карьерой ориентированы на соблюдение нормативно-правовых актов, касающихся деловой карьеры. Сюда следует отнести установление границ трудоспособного возраста; продолжительность профессионального образования. А также гарантии равных возможностей при выборе места работы и обучения и др. Они основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативно-правовых актов, обеспечивающих регулирование деловой карьеры персонала организации, на профессионально-квалификационных требованиях к работникам, которые занимают разные должностные позиции.

---

[26] Базавлуцкая, Л.М. Управление карьерой / Л.М. Базавлуцкая, Е.А. Гнатышина, Ю.В. Лысенко. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. – С.67.

Экономические методы управления деловой карьерой направлены на карьерные интересы работодателей и персонала опосредованно - через экономические факторы внешней среды (налоговую систему, кредитно-финансовый механизм страны, региона) и внутренней среды (зарплата, премии, вознаграждения и т.п.).

Социально-психологические методы управления деловой карьерой персонала. Представляют собой конкретные приемы влияния на объект управления деловой карьерой, ориентированные на социально-психологические отношения среди сотрудников организации. В качестве социально-психологических методов управления карьерой используются переговоры, методы социального нормирования и социального стимулирования, соблюдение социальной справедливости и защиту интересов работников и др.

Также можно выделить два метода формирования деловой карьеры[27]:

- естественный метод, предполагающий подготовку посредством должностного продвижения, заключающегося в постепенном освоении новых должностных функций на основе имеющегося опыта;

- искусственный метод, предполагающий целевую интенсивную подготовку сотрудника, осуществляемую в заданное время.

Удобным методом, позволяющим сочетать оба выше рассмотренных метода формирования деловой карьеры, выступает формирование деловой карьеры по эталону, включающее «горизонтальное» и «вертикальное» перемещение. В качестве

[27] Скворцова, Н.А. Управление деловой карьерой в системе профессионального развития персонала организации / Н.А. Скворцова // Вестник ОРЕЛГИЭТ. – 2018. - №3(45). – С.38.

эталона выступает схема профессионального роста и служебного продвижения. Такого рода управление деловой карьерой обладает нормативным характером и не всегда обеспечивает оптимальную мотивировку.

Важным методом управления деловой карьерой является планирование, которое осуществляется на основе программ управления деловой карьерой, обладающих:

- детализированным учетом вакантных должностей;
- индивидуальным планированием деловой карьеры работника, который состоит в резерве на продвижение по службе;
- формированием у работников стимулов к повышению эффективности деятельности.

Таким образом, можно сделать вывод, что управление деловой карьерой персонала представляет собой целенаправленную деятельность кадровой службы организации по развитию профессиональных способностей сотрудников, накоплению их профессионального опыта для дальнейшего рационального использования в интересах работника и организации. Управление деловой карьерой осуществляется на трёх уровнях: на уровне организации, структурного подразделения и должности. При этом все уровни связаны между собой и зависят друг от друга.

Процесс управления состоит из нескольких этапов, первый из которых начинается с принятия сотрудника в организацию и заключается в определении перспектив развития, возможности роста деловой карьеры. Вторым этапом является составление плана индивидуального развития деловой карьеры; третьим - реализацию плана развития карьеры; четвёртым - оценка эффективности процесса карьерного роста работника. Подходы к управлению деловой карьерой сформировали четыре формы управления: авторитарное, патерналистское, консультативное,

участвующее. Управление деловой карьерой персонала осуществляется в системе управления карьерным процессом. Движение к цели, осуществление функций на основе использования разных технологий осуществляется на принципах: коллегиальности; соотнесения интересов персонала с целями организации; постоянства развития; понятности порядка и методов оценки; экономичности.

При этом управление деловой карьерой персонала осуществляется посредством использования разных методов (в зависимости от воздействия, от стиля управления, от способа формирования). Наиболее значимой является классификация методов, основанная на объективных законах, включающая организационные, экономические, социально-психологические методы.

1.3 Методы и показатели оценки эффективности управления деловой карьерой персонала организации

Создание системы управления деловой карьерой обеспечивает современной организации повышение устойчивости на рынке, что крайне важно в условиях жёсткой конкурентной борьбы. Ведь умеренный уровень текучести кадров, лояльность персонала организации, а также их искренний интерес к работе выступает одной из основных ценностей для любой организации. При этом, простое проведение мероприятий нельзя назвать конечной целью работодателя, наиболее важен эффект и эффективность, которые ожидают получить организации. Поэтому перед кадровыми

службами встаёт вопрос о разработке методики оценки эффективности управления деловой карьерой.

Среди ключевых показателей, характеризующих управление развитием деловой карьеры на предприятии, следует назвать[28]:

- текучесть персонала - сравнение показателей для сотрудников, которые участвуют и не участвуют в планировании и развитии деловой карьеры;
- продвижение в должности (отношение сотрудников, которые получили повышение, к общему их числу) - для сотрудников, которые участвуют и не участвуют в планировании и развитии карьеры;
- занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны;
- проведение опросов сотрудников, которые участвуют в планировании и развитии карьеры.

Оценивать эффективность управления деловой карьерой сотрудника можно, используя и другие показатели[29]:

- повышение эффективности управления предприятием;
- повышение производительности труда на предприятии;
- снижение текучести персонала на предприятии;
- соотношение сотрудников, принятых на ключевые должности извне, с теми, кто «вырос» до такой должности в стенах организации;
- работа над новыми проектами, как фактор создания инновационной атмосферы на предприятии.

---

[28] Галкина, В.С. Особенности управления деловой карьерой в современных организациях / В.С. Галкина // Форум молодых ученых. – 2019. - №2(30). – С.490.

[29] Лаврова, Т.Н. Деловая карьера. Проблемы ее построения / Т.Н. Лаврова // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – 2015. - №3. – С.49.

Современной практикой выработано несколько методик оценки эффективности управления деловой карьерой персонала. Рассмотрим некоторые из них.

1. Так, существует методика оценки эффективности управления деловой карьерой, которая основана на диагностическом обследовании системы управления деловой карьерой персонала организации. Её основу составляет последовательный анализ проблем управления, по результатам которого можно оценить экономическую эффективность. Особенностью данной методики является то, что она предлагает в качестве эффекта рассматривать величину производительности труда, снижение которой удается избежать благодаря совершенствованию системы управления деловой карьерой[30].

2. Методика оценки эффективности управления деловой карьерой, которая основана на функциональном подходе, выработке частных оценок эффективности отдельных функций системы управления: обучения, планирования, организации и контроля. Данный метод наиболее приемлем для оценки эффективности управления деловой карьерой персонала организации. Он позволяет определить конкретные проблемы развития кадров в функционировании системы управления деловой карьерой персонала организации[31].

3. Методика оценки эффективности управления деловой карьерой, которая основана на ресурсном подходе, заключающемся в определении эффективности использования имеющихся в организации ресурсов, задействованных в

---

[30] Морозова, А.А. Управление и планирование деловой карьеры сотрудников организаций в современных условиях / А.А. Морозова // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: сборник статей по материалам XLIV международной студенческой научно-практической конференции. – 2018. - № 4(44). – С.1.

[31] Лядченко, А.В. Профессиональное развитие персонала в организации и построение деловой карьеры / А.В. Лядченко // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. - 2017. - № 6. - С. 112.

достижении намеченных целей. Все ресурсы могут быть сгруппированы: капитал, материальные ресурсы, трудовые ресурсы и информация. Рассчитав частные значения эффективности управления данными ресурсами, можно, применив соответствующий экономико-математический аппарат, дать обобщающую оценку эффективности управления деловой карьерой[32].

4. Методика оценки эффективности управления деловой карьерой, которая основана на применении целевого подхода, базу которого составляет анализ степени выполнения поставленных целей. Здесь важно четко определить иерархию целей и их взаимосвязь.

5. Методика оценки эффективности управления деловой карьерой, основанная на комплексном подходе. Заключается в оценке эффективности управления с точки зрения экономического механизма менеджмента. Позволяет учесть множество факторов, влияющих на систему управления деловой карьерой, деятельность по ее совершенствованию[33].

Рассмотрим наиболее востребованные методики оценки эффективности управления деловой карьерой.

1. Методика, основанная на сопоставлении плановых и полученных показателей. Опирается на долгосрочное планирование, формулирование определенных целей, определение степени их важности. Показатели, применяемые в методике, могут быть выражены в рублях или процентах. Формируются количественные показатели максимально возможной реализации

---

[32] Сотников, Н.З. Система сбалансированных показателей деловой карьеры в контексте обеспечения конкурентоспособности рынка труда: проблемы, подходы, решения / Н.З. Сотников // Экономика труда. – 2020. – Том 7. – № 6. – С. 499.

[33] Фофанова, А.Ю. Деловая карьера и ее роль в социально-экономической сфере деятельности сотрудника / А.Ю. Фофанова, Д.М. Андреев // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2020. - №1-2(40). – С.150.

задач. Наличие измеримых целей позволяет установить показатели, которые влияют на результаты реализации мероприятий по управлению деловой карьерой.

Интегральным выступает показатель «К», который рассчитывается по формуле (1.1)[34]:

$$K = Кв1*(K1/Kn1)+Кв2*(K2/Kn2)+...+Квm*(Km/Knm), \quad (1.1)$$

где:

Кв1, Кв2, Квm – коэффициенты важности для индивидуальных показателей 1, 2, m;

K1, K2, Km – индивидуальные показатели 1, 2, m, достигнутые предприятием в результате реализации мероприятий по управлению деловой карьерой;

Kn1, Kn2, Knm – индивидуальные показатели 1, 2, m, планируемые к достижению в результате реализации мероприятий по управлению деловой карьерой.

Интерпретация результатов:

K>1 - мероприятия реализовали с огромным успехом или допустили ошибку в планировании.

K<1 - провал отдела персонала или неадекватно высокие плановые показатели.

K=1 - результат достигнут в случае, если коэффициенты важности были верно сформулированы.

2. Методика, основанная на расчете интегрального показателя эффективности, рассчитываемого по формуле (1.2)[35]:

n

[34] Скворцова Н.А. Управление деловой карьерой в системе профессионального развития персонала организации / Н.А. Скворцова // Вестник ОРЕЛГИЭТ. – 2018. - №3(45). – С.38.
[35] Лядченко, А.В. Профессиональное развитие персонала в организации и построение деловой карьеры / А.В. Лядченко // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. - 2017. - № 6. - С. 114.

$$Эф = \sum_{j=1} (kj*Xj) / q, \quad (1.2)$$

где:

j – каждый из анализируемых показателей эффективности;

kj – весовое значение j-го показателя эффективности;

Xj – количественная оценка j-го показателя эффективности;

n – число показателей эффективности;

q – число градаций единой шкалы.

Интегральный показатель выводится в несколько этапов:

- выбор показателей эффективности и установление приоритетов;
- исчисление количественной оценки показателей эффективности Xj;
- расчет эффективности Эфj.

3. Методика ROI, основанная на оценке эффективности инвестиций «возврат на инвестиции». Экономическая эффективность управления деловой карьерой персонала может оцениваться с помощью показателя ROI (1.3)[36]:

$$ROI = (Д – З)/З, \quad (1.3)$$

где:

Д – прирост доходов организации;

З - затраты на управление деловой карьерой персонала.

4. Методика, основанная на расчёте показателей рентабельности управления деловой карьерой персонала в организации. Оценка осуществляется по чистой прибыли от

[36] Сотникова, С.И. Управление персоналом: деловая карьера / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – С.128.

управления деловой карьерой персонала в соответствии с формулой (1.4)[37]:

ЧП = (В х М) – I,

(1.4)

где:

ЧП - чистая прибыль от управления деловой карьерой;

В – выручка;

М - маржа валовой прибыли;

З – затраты, понесённые на управление деловой карьерой персонала.

5. Методика, основанная на расчете эффективности прибыльности управления деловой карьерой. Рассчитывается с помощью двух коэффициентов:

- маркетинговой рентабельности продаж;
- рентабельности инвестиций в управление деловой карьерой.

Маркетинговая рентабельность продаж (ROS) от управления деловой карьерой персонала на предприятии рассчитывается по формуле (1.5)[38]:

ROS = ЧП / В × 100%,

(1.5)

где:

ЧП – чистая прибыль от управления деловой карьерой персонала;

В – выручка.

Рентабельность инвестиций (ROI) в управление деловой карьерой персонала рассчитывается по формуле (1.6)[39]:

---

[37] Там же.
[38] Там же.
[39] Сотникова С.И. Управление персоналом: деловая карьера / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – С.129.

$$ROI = ЧП / I \times 100\%, \quad (1.6)$$

где:

ЧП – чистая прибыль от управления деловой карьерой персонала;

З – затраты, понесённые на управление деловой карьерой.

Таким образом, в ходе исследования был сделан вывод, что создание системы управления деловой карьерой с целью повышения устойчивости современной организации на рынке, требует оценки эффективности, ожидаемой к получению, на основе правильно подобранной методики. Практикой выработаны методики, основанные на диагностическом обследовании системы управления деловой карьерой персонала организации; на функциональном подходе; на ресурсном подходе; на применении целевого подхода и комплексном подходе. Наиболее востребованными следует назвать методику оценки эффективности управления деловой карьерой персонала, основанную на сопоставлении плановых и полученных показателей; методику, основанную на расчете интегрального показателя эффективности; методику, основанную на оценке эффективности инвестиций «возврат на инвестиции». Особая роль отводится методике, основанной на расчёте показателей рентабельности управления деловой карьерой персонала в организации; а также основанной на расчете эффективности прибыльности управления деловой карьерой. Только правильный подход к системе управления деловой карьерой позволяет выявить слабые и сильные стороны в деятельности организации. Поэтому расчет и анализ эффективности управления деловой карьерой позволяет руководству организации принять взвешенное решение о дальнейшем совершенствовании системы.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ В ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

2.1 Общая характеристика торговой компании

Общество с ограниченной ответственностью «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» является международной компанией, специализирующейся на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада.

Учредителями организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» являются два иностранных юридических лица:

- АО «БРИКОЛАЖ ИНВЕСТИССМАН ФРАНС» (99,99%)
- АО «ГРУП АДЕО» (0,01%).

Бренд ЛЕРУА МЕРЛЕН объединяет девять марок сектора D.I.Y. четырех профессиональных категорий:

- гипермаркеты LEROY MERLIN;
- магазины средней площади AKI, BRICOCENTER, WELDOM, DOMPRO;
- магазины-склады BRICOMAN, BRICOMART;
- инновационные концепции: ZODIO, KBANE, DELAMAISON.FR.

Эти бренды различны по концепции и формату, но успешно дополняют друг друга на базе единых ценностей и общей цели - помочь каждому создать дом своей мечты. GROUPE ADEO занимает 1-е место в Европе и 3-е место в мире по объемам продаж. Включает в себя магазины D.I.Y. различных форматов (гипермаркеты, средние и малые магазины, дискаунтеры). Функционируют в Греции, Бразилии, Франции, Италии, Польше, Португалии, Испании. Присутствуют в России, Китае, Турции, Румынии и Украине.

Адрес организации в Твери: город Тверь, Октябрьский проспект, д.105. Юридический адрес: 141031, Московская область, город Мытищи, Осташковское шоссе, дом 1.

Реквизиты организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Реквизиты ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Реквизиты	Данные	Реквизиты	Данные
ОГРН	1035005516105	ОКАТО	46446000000
ИНН	5029069967	ОКТМО	46746000001
КПП	502901001	ОКОГУ	4210011
ОКПО	13390132	Вид собственности	23- Собственность иностранных юридических лиц

Источник: официальный портал информации о российских юридических лицах «RUSPROFILE.RU» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rusprofile.ru

ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» зарегистрирована 18.06.2003 года регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №23 по Московской области. Является самостоятельным хозяйствующим субъектом, учреждённым в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г № 14-ФЗ (ред. от 31.07.2020 г) и иными нормативно-правовыми актами. С момента регистрации компания ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» приобрела права юридического лица, к которым относятся:

- создание без ограничения срока;
- осуществление деятельности на принципах полного хозяйственного расчета и самофинансирования;
- наличие самостоятельного баланса, расчетного и иных счетов в учреждении ПАО «СБЕРБАНК» в рублях и иностранной валюте;

- наличие фирменного наименования, круглой печати с наименованием, углового штампа, а также фирменных бланков и других реквизитов.

ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» обладает товарным знаком, зарегистрированным в установленном законом порядке. Владеет на правах собственности обособленным имуществом, которое учитывается на его самостоятельном балансе и может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права. В процессе осуществления коммерческой деятельности компания ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» имеет право: совершать сделки и иные юридические акты с юридическими и физическими лицами; выступать в качестве третьего лица при заключении торговых сделок; открывать представительства, филиалы, отделения или дочерние фирмы; самостоятельно осуществлять экспортно-импортные операции в рамках действующего законодательства.

ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» обладает правом самостоятельно определять: основные направления своей деятельности; организацию, объемы и структуру производственной деятельности; порядок и условия реализации продукции, работ и услуг; общую численность сотрудников; порядок формирования и использования денежных и имущественных фондов и резервов и др. По своим обязательствам ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» отвечает собственным имуществом. По обязательствам участников ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» не несет ответственности. В ситуации банкротства на организацию ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам. Целью осуществления хозяйственной деятельности торговой компании является извлечения прибыли. Учредительным документом ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

является Устав, в соответствии с которым осуществляются следующие виды деятельности (Таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Виды деятельности организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Код	Деятельность
ОСНОВНОЙ ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
47.59	Торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
13.92	Производство готовых текстильных изделий, кроме одежды
16.29.14	Производство деревянных рам для картин, фотографий, зеркал или аналогичных предметов и прочих изделий из дерева
46.43.1	Торговля оптовая электрической бытовой техникой
46.44.1	Торговля оптовая изделиями из керамики и стекла
46.47.1	Торговля оптовая бытовой мебелью
46.47.3	Торговля оптовая коврами и ковровыми изделиями
46.73	Торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием
46.73.7	Торговля оптовая обоями
46.74	Торговля оптовая скобяными изделиями, водопроводным и отопительным оборудованием и принадлежностями и др.

Источник: официальный портал информации о российских юридических лицах «СИНАПС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://synapsenet.ru

Ассортимент товаров ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» разделён на группы:

- стройматериалы, инструменты и электротовары;
- сантехническую продукцию и все для организации водоснабжения;
- столярные изделия и скобяные изделия;
- различные виды напольного покрытия и плитки;
- краску, декор и товары для хранения;
- все для обустройства кухни;

- товары для организации освещения дома и придомового участка;
- все для сада и огорода.

Кроме того, торговая компания ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» предлагает сопутствующие услуги:

- услуги, связанные с доставкой приобретенного товара на дом;
- услуги, связанные с возвратом товара, который осуществляется в течение 100 дней при условии сохранения товарного вида и потребительских свойств;
- услуги, связанные с предоставлением кредитных программ по низким ставкам на оптимальные сроки и суммы до 300 тыс. рублей;
- услуги, связанные с резкой материала в строгом соответствии с размерами заказчика; работами, выполняемыми на современном оборудовании;
- услуги, связанные с компьютерной колеровкой, преимуществом которой являются высокое качество и точность цветопередачи;
- услуги, связанные с оверлоком, а также пошивом штор;
- услуги, связанные оформление заказа на сборку и установку купленных товаров;
- возможность оплаты по безналичному или наличному расчету.

Основные показатели деятельности торговой компании ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» в зависимости от направления деятельности представим в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Объём продаж по направлениям деятельности организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» (2019-2020 гг.)

Направление деятельности компании	2019 г		2020 г		Отклонение, 2020/2019	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Всего	64425986	100	79787353	100	15361367	23,8
Стройматериалы, инструменты и электротовары	12047659	18,7	14122361	17,7	2074702	17,2
Сантехническая продукция и все для организации водоснабжения	7602266	11,8	8297885	10,4	695619	9,2
Столярные изделия и скобяные изделия	5218505	8,1	5824477	7,3	605972	11,6
Различные виды напольного покрытия и плитки	6958006	10,8	8537247	10,7	1579241	22,7
Краска, декор и товары для хранения	6313747	9,8	7898948	9,9	1585201	25,1
Все для обустройства кухни	9857176	15,3	11888316	14,9	2031140	20,6
Товары для организации освещения дома и придомового участка	4380967	6,8	6622350	8,3	2241383	51,2
Все для сада и огорода	6056043	9,4	7340436	9,2	1284393	21,2
Сопутствующие услуги	5991617	9,3	9095758	11,4	3104141	51,8

Источник: составлено автором по данным ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Данные свидетельствуют о том, что прибыль за отчетный период (2020 год) выросла на 15361367 тыс. руб. (+23,8%). Это обусловлено ростом всех показателей в абсолютном отношении. Так, например, розничная торговля стройматериалами, инструментами и электротоварами увеличилась на 2074702 тыс. руб. (+17,2%); розничная торговля сантехнической продукцией и всем для организации водоснабжения выросла на 695619 тыс. руб. (+9,2%); розничная торговля столярными изделиями и скобяными изделиями увеличилась на 605972 тыс. руб. (+11,6%). Прибыль от продаж различных видов напольного покрытия и плитки выросла

на 1579241 тыс. руб. (+22,7%); продажи краски, декора и товаров для хранения принесли на 1585201 тыс. руб. больше прибыли (+25,1%); продажи товаров для обустройства кухни выросли на 2031140 тыс. руб. (+20,6%). Продажи товаров для организации освещения дома и придомового участка увеличились на 2241383 тыс. руб. (+51,2%). Выручка от продажи товаров для огорода выросла на 1284393 тыс. руб. (+21,2%). Прочая деятельность организации в 2020 году, а именно сопутствующие услуги, позволила заработать на 3104141 тыс. руб. (+51,8%) больше, чем в 2019 году.

Далее рассмотрим организационную структуру управления ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК», которую можно охарактеризовать как линейно-функциональную (Рисунок 2.1).

Рисунок 2.1 - Организационная структура управления ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Источник: составлено автором

Высшим органом управления ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» является общее собрание собственников, обеспечивающее принятие каждого нового решения. Во главе организации стоит генеральный директор, осуществляющий общее руководство деятельностью ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК». Генеральный директор назначается Общим собранием участников и является единоличным исполнительным органом. Генеральным директором может быть избрано иное лицо, обладающее необходимыми профессиональными качествами и опытом. Освобождение и временное замещение генерального директора проводится приказом в соответствии с решением Общего собрания участников.

Генеральный директор непосредственно подчиняется Общему собранию. Права и обязанности генерального директора по осуществлению руководства текущей деятельностью ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» определяются правовыми актами действующего законодательства, Уставом, Инструкцией и Трудовым договором. Генеральному директору непосредственно подчиняются руководители функциональных подразделений (главный бухгалтер, начальник охраны, начальник транспортного отдела, начальник отдела закупок, начальник юридического отдела, начальник отдела кадров, начальник маркетинговой службы, администратор, старший кладовщик).

Трудовой коллектив ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» составляют граждане, участвующие своим трудом в его деятельности на основании трудового договора. Отношения сотрудников с ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК», возникающие на основе трудового договора, регулируются Коллективным договором и Трудовым кодексом Российской Федерации от 30.12.2001 г № 197-ФЗ (ред. от 30.04.2021 г). Формы, а также, размер оплаты труда персонала организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК», другие виды доходов, определяются в целом по обществу Положениями, утвержденными компанией, обеспечивающими условия труда и меры социальной защиты всех работников.

Рассмотрим технико-экономические показатели деятельности организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК», которые в общем виде можно представить в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Технико-экономические показатели деятельности организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» (2019-2020 гг.)

№	Показатели	Формула расчёта	Годы		Изменение, 2020/2019	
			2019	2020	Абсолют.	%
1	Выручка, тыс. руб.	стр.2110	311467070	347162833	35695763	11,5
2	Численность персонала, чел	ЧП	5721	5750	29	0,5
3	Выработка на одного работника, тыс. руб.	стр.2110/ ЧП	54442	60376	5934	10,9
4	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	ФОТ	2284738	2359110	74372	3,3
5	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	ЗП	25600	26300	700	2,7
6	Основные средства, тыс. руб.	стр.1150	125912397	126011152	98755	0,1
7	Фондоотдача, руб./руб.	стр.2110/	2,47	2,75	0,28	11,3

		стр.1150				
8	Фондоёмкость, руб./руб.	стр.1150/ стр.2110	0,40	0,36	-0,04	-10,0
9	Себестоимость, тыс. руб.	стр.2120	247041084	267375480	20334396	8,2
10	Валовая прибыль, тыс. руб.	стр.2100	64425986	79787353	15361367	23,8
11	Прибыль от продаж, тыс. руб.	стр.2200	5072604	2024136	-3048468	-60,1
12	Чистая прибыль, тыс. руб.	стр.2400	9017970	5019997	-3997973	-44,3
13	Рентабельность продукции, %	стр.2100/ стр.2110	20,6	22,9	2,3	11,2

Источник: составлено автором по данным ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Анализ основных показателей деятельности организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» позволил определить рост выручки от реализации продукции на 35695763 тыс. руб. (+11,5%). Это послужило причиной увеличения себестоимости на 20334396 тыс. руб. (+8,2%). Причиной роста себестоимости стало и увеличение численности персонала на 29 человек (+0,5%), а также увеличение среднемесячной заработной платы на 700 руб. (+2,7%). Фонд оплаты труда вырос на 74372 тыс. руб. (+3,3%). Себестоимость росла меньшими темпами, чем выручка, поэтому валовая прибыль увеличилась на 15361367 тыс. руб. (+23,8%). Положительная динамика валовой прибыли свидетельствует о достаточно эффективной деятельности организации. Темп роста выручки (11,5%), превысивший темп роста численности персонала (+0,5%) сказался на значении выработки на одного сотрудника, которая выросла на 5934 тыс. руб. (+10,9%).

Результаты деятельности организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» за 2019-2020 года показали сокращение прибыли от

продаж на 3048468 тыс. руб. (-60,1%), которая в 2020 году составила 5019997 тыс. руб. Чистая прибыль сократилась на 3997973 тыс. руб. (-44,3%), что говорит о спаде деловой активности организации. Однако наблюдается рост показателя рентабельности продукции (+1,2%), что следует оценить положительно.

Увеличение показателя фондоотдачи в 2020 году по сравнению с 2019 годом на 11,3% свидетельствует о росте эффективности использования основных средств, которые к концу 2020 года выросли на 98755 тыс. руб. (+0,1%). Фондоотдача показывает, сколько прибыли получает торговая компания ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» с каждого рубля имеющихся у нее основных фондов, так в 2019 году значение было равно 2,47 руб., в 2020 году – 2,75 руб.

Показатель фондоемкости наоборот сократился на 10,0%. Она характеризует, сколько основных производственных фондов приходится на 1 рубль произведенной продукции, услуг. Так, например, показатель в 2019 году был равен 0,4, в 2019 году – 0,36. В целом, увеличение показателя фондоотдачи и сокращение показателя фондоемкости продукции свидетельствует о росте эффективности использования основных фондов об увеличении деловой активности организации.

2.2 Количественный и качественный анализ персонала торговой компании

В связи с тем, что организация достаточно крупная, в ней осуществляют деятельность 5750 человек, остановимся на анализе количественного и качественного состава персонала, работающего в городе Твери, где сегодня работают 397 сотрудников.

Проведём анализ обеспеченности организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» трудовыми ресурсами в 2019-2020 гг. Данные представим в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Динамика структуры персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» по категориям (2019-2020 гг.)

Категория работников	Кол-во человек		Удельный вес, %		Изменение, %	
	2019	2020	2019	2020	Чел.	%
Управленцы	62	60	14,8	15,1	-2	-3,2
Специалисты	126	119	30,0	30,0	-7	-5,6
Рядовые сотрудники	232	218	55,2	54,9	-14	-6,0
ИТОГО	420	397	100	100	-23	-5,5

Источник: составлено автором по данным ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Таким образом, анализ показывает, что среднесписочная численность персонала за два года сократилась на 23 чел. (-5,5%). Это обусловлено сокращение численности персонала по всем категориям. Так, например, основную долю в структуре персонала занимают рядовые сотрудники (54,9%). Их численность в 2020 году сократилась на 14 человек (-6,0%). На долю специалистов в 2020 году приходилось 30,0% работников. Их численность уменьшилась за два года на 7 чел. (-5,6%). На долю административно-управленческого персонала приходилось 15,1%. Численность данной категории сотрудников уменьшилась на 2 чел. (-3,2%).

Распределение персонала организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» по возрасту представлено в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Динамика структуры персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» по возрасту (2019-2020 гг.)

Группы персонала по возрасту, лет	Численность персонала, чел.		Удельный вес, %		Изменение 2020 / 2019	
	2019	2020	2019	2020	чел.	%
20-34	193	183	46,0	46,1	-10	-5,2
35-44	68	65	16,1	16,4	-3	-4,4
45-54	128	121	30,4	30,5	-7	-5,5
55 и старше	31	28	7,5	7,0	-3	-9,7
ИТОГО	420	397	100	100	-23	-5,5

Источник: составлено автором по данным ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Таким образом, анализ показал, что основная группа персонала по возрасту соответствует категории «20-34 лет». Так в 2020 году их доля составляла 46,1%, при этом за два года наблюдается сокращение данного показателя на 10 чел. или (-5,2%). Категория «45-54» в 2020 году составила 30,5%, её доля за анализируемый период увеличилась на 0,1 п.п. Однако в количественном соотношении наблюдается сокращение численности персонала в данной возрастной категории на 7 чел. (-5,5%). На долю персонала категории «35-44» в 2020 году приходилось 16,4%, что ниже 2019 года на 3 чел. (-4,4%). В долевом отношении показатель вырос на 0,3 п.п. Категория «55 и старше» совсем незначительная и составляла 7,0% в 2020 году. В количественном соотношении показатель сократился на 3 человека (-9,7%).

Данные анализа персонала по половому признаку в таблице 2.7. Анализ показал, что в 2020 году персонал на 54,9% состоял из мужчин, а на 45,1% - из женщин. Данные показатели незначительно отличаются от предыдущих лет в удельном весе. При этом в количественном соотношении показатель мужчин сократился на 10 чел. (-5,3%), женщин – на 13 чел. (-5,6%).

Таблица 2.7 - Динамика структуры персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» по половому признаку (2019-2020 гг.)

Категория работников	Численность персонала, чел.		Удельный вес, %		Изменение, 2020/2019	
	2019	2020	2019	2020	чел.	%
Женщины всего	189	179	45,0	45,1	-10	-5,3
Мужчины всего	231	218	55,0	54,9	-13	-5,6
ИТОГО	420	397	100	100	-23	-5,5

Источник: составлено автором по данным ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Данные показывают, что основная доля среди работников имеет неоконченное высшее образование. В 2019-2020 гг. их удельный вес составлял 41,6%. Наблюдается сокращение численности данной категории сотрудников на 7 чел. (-4,1%). На долю персонала с высшим образованием в 2020 году приходилось 29,7%. Их численность оставалась неизменной в течение двух лет. Численность персонала со средним, средним специальным образованием сократилась на 16 человек (-12,3%).

Распределение персонала по образованию представлено в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Динамика структуры персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» по образованию (2019-2020 гг.)

Образование	Численность персонала, чел.		Удельный вес, %		Изменение, 2020/2019	
	2019	2020	2019	2020	чел.	%
Среднее, среднее специальное	130	114	31,0	28,7	-16	-12,3
Неоконченное высшее	172	165	41,0	41,6	-7	-4,1
Высшее	118	118	28,1	29,7	-	-
ИТОГО:	420	397	100	100	-23	-5,5

Источник: составлено автором по данным ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Проведем анализ персонала по стажу работы в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК». Данные представлены в таблице 2.9. Из данных, представленных в таблице можно сделать вывод, что в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» работают работники с небольшим опытом работы, от одного до трёх лет. На их долю в 2020 году приходилось 46,6%. Численность данной категории сотрудников сократилась на 12 чел. (-6,1%). Доля работающих до 1 года составила всего 4,3%. Их численность оставалась неизменной. На долю сотрудников, работающих 3-5 лет, приходится 34,5%. Их численность сократилась на 9 чел. (-6,2%). На долю персонала, работающего более 5 лет, приходится 14,6%. В количественном отношении показатель уменьшился на 2 чел. (-3,3%).

Таблица 2.9 - Динамика структуры персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» по стажу работы в организации (2019-2020 гг.)

Образование	Численность персонала, чел.		Удельный вес, %		Изменение, 2020/2019	
	2019	2020	2019	2020	чел.	%
до 1 года	17	17	4,0	4,3	0	0,0
1-3 года	197	185	46,9	46,6	-12	-6,1
3-5 лет	146	137	34,8	34,5	-9	-6,2
5 и более	60	58	14,3	14,6	-2	-3,3
ИТОГО	420	397	100	100	-23	-5,5

Источник: составлено автором по данным ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Проведём анализ сотрудников ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» по квалификационному уровню. Весь персонал в организации классифицируется на:

- административно-управленческий персонал (управленцы);
- специалистов;

- рядовые сотрудники (торгово-оперативный и вспомогательный).

К первой группе относятся работники, выполняющие функции управления: главный бухгалтер, администратор. К группе специалистов относятся иные сотрудники, освобождённые от торговли: кадровик, юрист, менеджер по маркетингу, менеджер по рекламе. Управленцы и специалисты относятся к категории служащих. Специалисты могут иметь высшее, среднее, среднее специальное образование.

Для руководителей самого высокого уровня в аппарате управления, кроме высшего образования, в должностных характеристиках выдвигается требование к стажу работы по профилю на руководящих должностях не менее 5 лет. Специалисты I категории должны иметь высшее образование и стаж работы не менее 3-х лет. К специалистам II категории требования к стажу работы не предъявляются, но требование к уровню и профилю образования остается. Третью группу, наиболее многочисленную, образуют рядовые сотрудники, который включает торгово-оперативный персонал и вспомогательный. Торгово-оперативный персонал - работники, занятые непосредственным обслуживанием покупателей (продавцы; контролеры-кассиры; кассиры). Вспомогательный персонал – работники, обслуживающие процесс продажи товаров, занятые хранением, подготовкой к продаже товаров, их размещением, содержанием материально-технической базы. Это грузчики, уборщики, кладовщики.

Торгово-оперативный персонал имеет три категории: первую, вторую и третью. По уровню квалификации могут быть квалифицированными (4-й-6-й разряд), малоквалифицированными (3-й разряд), неквалифицированными (1-й-2-й разряд). Увеличение

доли рабочих квалифицированного труда влияет на уровень производительности труда. Присвоение квалификационных разрядов работникам по профессиям «Кассир торгового зала», «Контролер-кассир (контролер)» и «Продавец», имеющим квалификационные категории, производится в следующем порядке:

III квалификационной категории присваивается 4-ый разряд,

II категории - 5-ый разряд,

I категории - 6-ой разряд.

«Кассир торгового зала» (4-ый и 5-ый), «Контролер - кассир (контролер)» и «Продавец» (4-ый, 5-ый и 6-ой), а также вводится профессия «Продавец-консультант» 7-го разряда. Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов для каждого разряда находится по формуле (2.1):

Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов = Тарифный коэффициент следующего по порядку разряда – Тарифный коэффициент предыдущего разряда, (2.1)

Рассчитаем данные:

для 2-го разряда - 0,08 (1,08 – 1);

для 3-го разряда - 0,12 (1,20 – 1,08);

для 4-го разряда - 0,18 (1,38 – 1,2);

для 5-го разряда - 0,27 (1,65 – 1,38);

для 6-го разряда - 0,35 (2,0 – 1,65);

для 7-го разряда - 0,43 (2,43 – 2,0).

Представим расчёты в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Параметры тарифной сетки

Параметры тарифной сетки	Тарифные разряды						
	1	2	3	4	5	6	7
Тарифные коэффициенты	1	1,08	1,20	1,38	1,65	2	2,43
Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов	-	0,08	0,12	0,18	0,27	0,35	0,43
Относительное возрастание тарифных коэффициентов, %	-	8	11	15	20	21	22

Источник: составлено автором по данным ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Анализ персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» по квалификационному уровню представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Динамика структуры персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» по квалификационному уровню (2019-2020 гг.)

Разряд	Численность работников, чел.		Удельный вес, %		Изменение, 2020/2019	
	2019	2020	2019	2020	чел.	%
5 (II категория)	108	101	46,6	46,3	-7	-6,5
6 (I категория)	124	117	53,4	53,7	-7	-5,6
ИТОГО:	232	218	100	100	-14	-6,0

Источник: составлено автором по данным ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Согласно анализу, в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, количество работников увеличилось на 8 человек (+0,3%). Это вызвано ростом численности кассиров и продавцов 5 разряда II категорий на 0,2%. В отношении работников 6 разряда (I категории) наблюдается рост на 0,3%. Для оценки соответствия квалификации персонала сложности выполняемых работ, сравним средние тарифные разряды работ и работников, которые определяются отношениями (2.2):

$$Тр = (\sum Тр*КРi) / \sum КР, \quad (2.2)$$

где:

Тр - тарифный разряд;

КР - количество (численность) рабочих.

Данные для анализа соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ приведены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Квалификационный состав рядовых сотрудников организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» (2019-2020 гг.)

Разряд	Тарифный коэффициент	Численность рядовых сотрудников		Отклонение, 2020/ 2019	
		2019	2020	чел.	%
-4	-18,2	108	101	-7	-6,5
-1	-11,1	124	117	-7	-5,6
-5	-16,1	232	218	-14	-6,0

Источник: составлено автором по данным ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Из данных таблицы видно, что структура работников в 2020 году отличается от структуры в 2019 году. Численность работников 5 разряда в 2020 году ниже, чем в 2019 году. Изменение структуры работников обусловливает необходимость изучения их квалификационного уровня, который определяется на основе

сопоставления, среднего тарифного коэффициента в 2019 году со средним тарифным коэффициентом в 2020 году, для чего устанавливается:

тарифный коэффициент в 2019 году:

(108*1,65 + 124*2) / 232 = (178,2 + 248) / 232 = 1,84

тарифный коэффициент в 2020 году:

(101*1,65 + 117*2) / 218 = (166,6 + 234) / 218 = 1,83

Данные показывают, что квалификационный уровень работников уменьшается, что говорит о неправильной политике в области профессиональной подготовки трудовых ресурсов.

Данные о движении трудовых ресурсов ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» представим в таблице 2.13.

Таблица 2.13 - Динамика движения персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» (2019-2020 гг.)

Показатель	2019	2020	Изменения, 2020/2019	
			чел.	%
1. Численность персонала на начало года, чел.	433	420	-13	-3,0
2. Принято на работу, чел.	23	24	1	4,3
3. Выбыло всего, чел., в т. ч.:	36	47	11	30,6
4. Численность персонала на конец года, чел. (п.1 + п.2 – п.3)	420	397	-23	-5,5
5. Среднесписочная численность персонала, чел. [(п.1 + п.4) / 2]	426,5	408,5	-18	-4,2
6. Коэффициент оборота по приему работников (п.2 / п.5) х 100%	5,4	5,9	0,5	9,3
7. Коэффициент оборота по выбытию работников (п.3 / п.5) х 100%	8,4	11,5	3,1	36,9
8. Коэффициент текучести кадров [(п.3 х 100%) / п.5]	8,4	11,5	3,1	36,9
9. Коэффициент постоянства кадров [((п.1 – п.2 – п.3) / п.5) х 100%]	87,6	85,4	-2,2	-2,5
10. Коэффициент замещения рабочей силы [п.6 / п.7]	0,64	0,51	-0,13	-20,3

Источник: составлено автором по данным ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Таким образом, можно сделать вывод, что коэффициент оборота по приему в 2019 году составил 5,4%, в 2020 году данный коэффициент увеличился и составил 5,9% (+9,3%). Коэффициент оборота по выбытию в 2020 году составил 11,5%, что на 36,9% выше показателя 2019 года. Наблюдается рост показателя коэффициента текучести на 36,9%, который в 2020 году составил 11,5%. Следствием роста текучести кадров стало сокращение постоянства кадров на 2,5%, который в 2020 году был равен 85,4%. Коэффициент замещения рабочей силы в 2020 году составлял 0,51, что ниже значения 2019 году на 20,3%.

2.3 Социологическое исследование мотивов увольнения сотрудников ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Для проведения социологического исследования по поставленной работе проблеме, необходимо провести социологическое исследование.

Программа социологического исследования.

Цель социологического исследования: анализ мотивов увольнения сотрудников ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» для последующего устранения неблагоприятных обстоятельств.

Объект социологического исследования: 24 сотрудника разных профессий ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК», уволенных или уволившихся в 2020 году.

Предмет социологического исследования: мнение работников ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» относительно мотивов увольнения.

Задачи социологического исследования:

- выявление мотивов увольнения сотрудников ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»;
- разработка направлений устранения неблагоприятных обстоятельств, обеспечивающих высокую текучесть в организации с с целью улучшения социально-психологического климата.

Гипотеза социологического исследования: в случае увольнения работники определяют в качестве мотивирующих факторов отсутствие возможности развития, карьерного роста.

В качестве методов сбора информации для социологического исследования были использованы:

- опрос (его разновидность – анкетирование), представляющий собой наиболее удобный и простой метод;
- метод анализа вторичной информации;
- механический метод в качестве метода обработки информации без использования специализированных программ.

Для проведения опроса была выбрана методика «Анкета для увольняющегося сотрудника», разработанная П. Храмцовой - HR-специалистом компании «HR.TIME.RU». Выбор обусловлен высокой практической ценностью подхода, возможностью быстрого и точного выявления мотивов увольнения сотрудников ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

Генеральная совокупность социологического исследования – работники разных профессий в количестве 24 человек (14 мужчин – 58% и 10 женщин – 42%). Основная доля опрашиваемых составила категорию «20-34 лет», которая в количественном соотношении составила 13 человек (54,0%). Из 24 респондентов на долю сотрудников, имеющих высшее образование, приходится 25% (6 человек), на долю сотрудников со средним профессиональным образование приходится 21% (5 человек). Неоконченное высшее образование имели 13 человека (54%). Структура респондентов в

зависимости от стажа работы свидетельствует о преобладании среди работников тех, кто работал в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» до 3-х лет (15 человек – 62,5%).

По результатам анализа анкет были сделаны следующие выводы.

На вопрос «Что послужило главной причиной Вашего ухода?», большинство респондентов ответило, что не видят возможности продвижения по карьерной лестнице (8 чел. или 33%). На долю сотрудников, ответивших, что работа в организации не позволяет в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки, что отсутствуют перспективы на работе, пришлось 7 чел. (29%). Пять человек указали, что работа не соответствует их профессиональным знаниям (21%). Четверо отметили несоответствие уровня заработной платы квалификации (17%) (Рисунок 2.2).

На вопрос «Вы уже знаете, чем будете заниматься после увольнения?» большинство респондентов (14 чел. или 58%) ответило, что имеют приемлемый выбор. При этом на долю сотрудников, которые имеют несколько вариантов предложений на выбор, пришлось 10 чел. (42%).

На вопрос «Как Вы оцениваете свое пребывание в организации?» большинство респондентов (16 чел. или 66%) ответило, что не удовлетворены работой в организации. Пять человек считают, что их недооценили (21%). На долю сотрудников, которые уходят с сожалением, в связи с жизненными обстоятельствами, приходится 3 чел. (13%). Данные представим на рисунке 2.3.

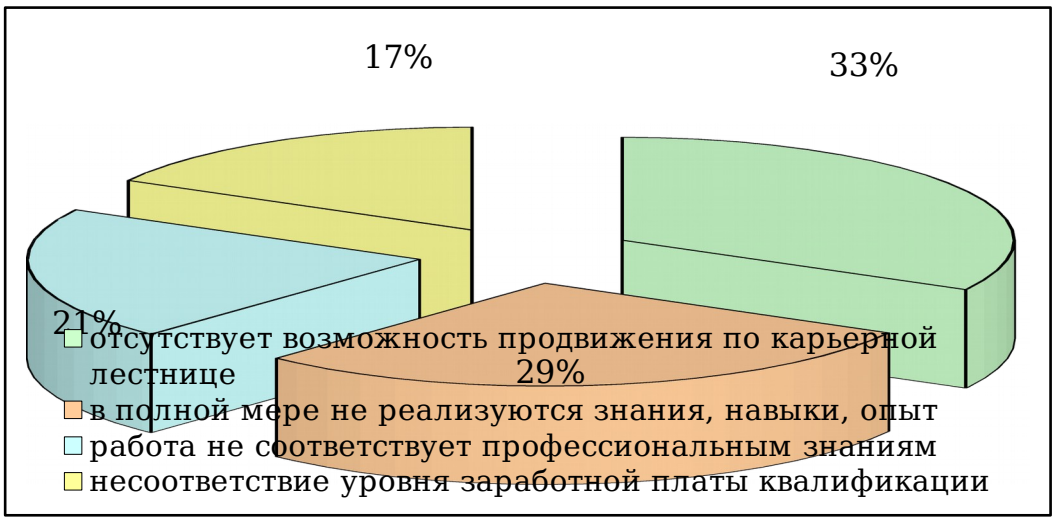

Рисунок 2.2 – Ответы на вопрос «Что послужило главной причиной Вашего ухода?»

Источник: составлено автором

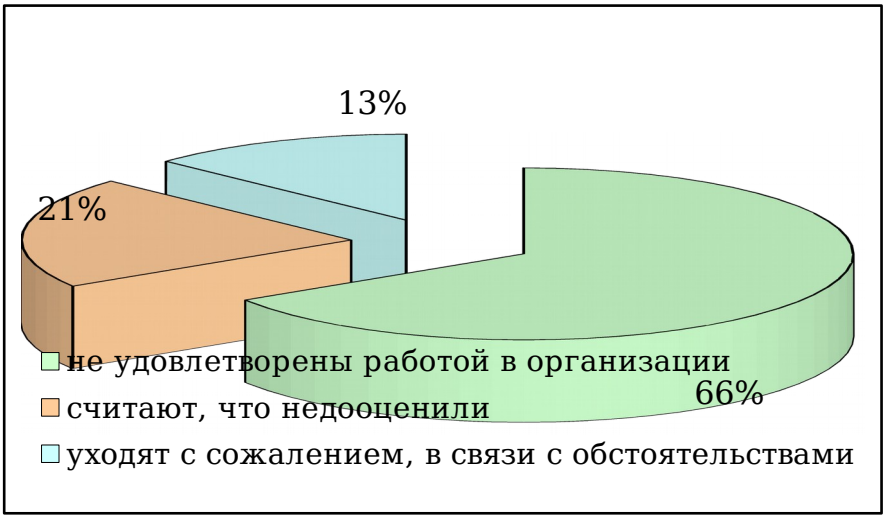

Рисунок 2.3 – Ответы на вопрос «Как Вы оцениваете свое пребывание в организации?»

Источник: составлено автором

На вопрос «Что мешало в Вашей трудовой деятельности?» большинство респондентов (10 чел. или 42%) ответило, что слабая квалификация кадров. На долю сотрудников, которые ответили, что отсутствует творческая обстановка, пришлось 7 чел. (29%). Неверно избранную специальность указали 4 чел. (17%).

Остальные ответили, что ничего не мешало (3 чел. или 13%). Данные на рисунке 2.4.

На вопрос «Как Вы оцениваете организацию рабочего места?» все респонденты ответили, что всё устраивало. На вопрос «Удовлетворяла ли Вас оплата труда?» 8 респондентов (33%) ответили, что оплата производилась не по труду. Остальные 16 человек (67%) не довольны материальным поощрением (вознаграждениями, доплатами, премиями).

На вопрос «Как Вы оцениваете интенсивность и продолжительность труда?» большинство респондентов (10 чел. или 42%) ответило, что большая продолжительность рабочего дня, имелись сверхурочные работы. На долю сотрудников, которые ответили, что неравномерная загрузка по дням недели или в течение рабочего дня, пришлось 14 чел. (58%). На вопрос «Нарушали ли Вы?» все указали, что не нарушали ничего.

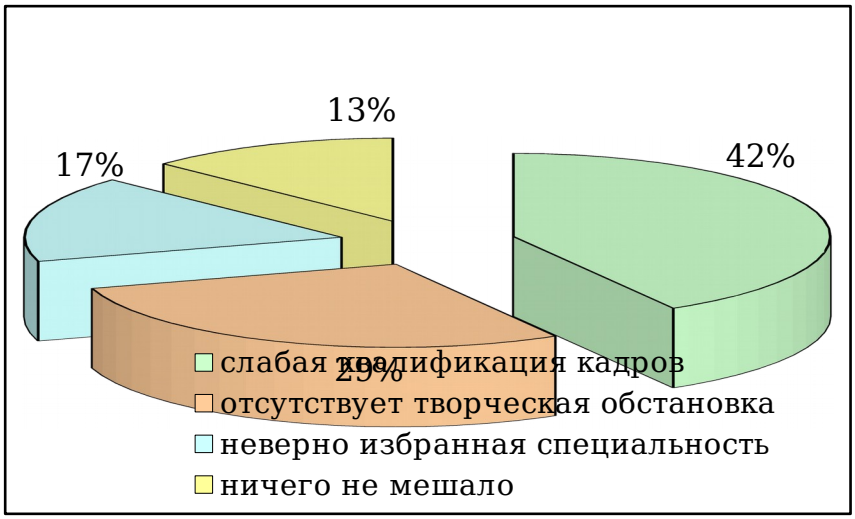

Рисунок 2.4 – Ответы на вопрос «Что мешало в Вашей трудовой деятельности?»

Источник: составлено автором

На вопрос «Социально-психологический климат в коллективе» большинство респондентов (15 чел. или 67%) указали, что хороший и проблем не наблюдали. Восемь человек сказали, что чувствовали

себя неуютно, «чужаком» (33%), но только те, что недавно устроились. На вопрос «Отношение к Вам вышестоящего руководства» большинство респондентов (15 чел. или 63%) указали, что нормальное, вполне демократическое. Девять человек сказали, что руководство совсем не помогало в работе (37%). На вопрос «Ваша социальная удовлетворенность» 8 респондентов (33%) указали, что не было карьерного роста. 7 человек сказали, что их квалификация не повышалась (29%). Остальные 9 человек указали, что работа далеко от дома (38%). Наглядно результаты можно представить на рисунке 2.5.

Таким образом, можно сделать вывод, что структура персонала в организации в большей степени сформирована рядовыми сотрудниками (54,9%). Среди персонала на долю мужчин приходится 54,9% сотрудников. Основная группа персонала по возрасту соответствует категории «25-34 лет» (46,1%), по образованию с неоконченным высшим образованием (41,6%), студенты. В организации работают люди в основном с небольшим опытом работы (46,6%). Наблюдается снижение образовательного уровня персонала; а также снижение профессионального уровня, что доказывает сокращение среднего тарифного коэффициента на 0,6%. Анализ движения трудовых ресурсов выявил рост коэффициента оборота по приему на 9,3%; увеличение коэффициента оборота по выбытию на 36,9%. Коэффициент постоянства кадров сократился 20,3%.

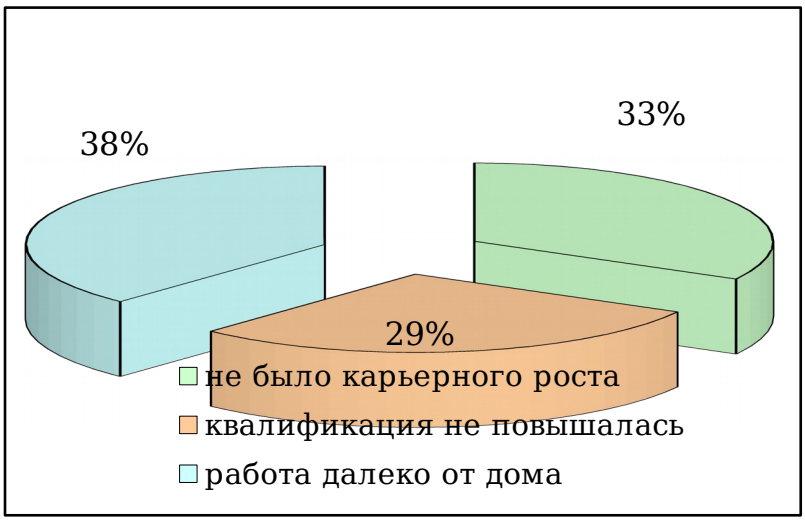

Рисунок 2.5 – Ответы на вопрос «Ваша социальная удовлетворенность»

Источник: составлено автором

Наблюдается увеличение коэффициента текучести на 36,9%. Рост текучести оценивается как негативный фактор, свидетельствующий о неудовлетворенности сотрудников работой в организации: условиями и организацией труда, низким уровнем заработной платы, удаленностью места жительства от места работы, отсутствием продвижения по карьерной лестнице, слабой квалификацией кадров. Основной причиной повышения текучести персонала является отсутствие возможности реализовать себя, развиваться, строить свою карьеру в рамках данной компании. Сотрудникам не хватает инструментов для аккумуляции и реализаций своих идей о развитии магазина и оптимизации процессов. Они хотят влиять на процессы и процедуры компании, что на данный момент невозможно. Также важно отметить, что система внутреннего продвижения непонятна сотрудникам, а менеджеров высшего и среднего звена набирают «со стороны», а это дополнительные затраты на подбор, адаптацию, обучение т.д. Указанные аспекты требуют более детального изучения системы управления деловой карьерой.

2.4 Анализ и оценка системы управления деловой карьерой персонала в торговой компании

Персонал ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» является самой большой ценностью организации, которая старается создать все условия для комфортного осуществления трудовой деятельности, а кадры стремятся работать, наиболее эффективно. Работа с персоналом предполагает определение путей и способов управления человеческими ресурсами с целью достижения стратегических целей организации. Управление персоналом в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» построено на демократическом стиле, который подразумевает:

- коллективное участие сотрудников в принятии решений;
- четкое взаимодействие между сотрудниками;
- ориентацию на выработанную стратегию развития организации;
- лучшие возможности для проявления личных способностей;
- развитие ответственности и самоутверждения персонала;
- обеспечение самоконтроля в ходе выполнения заданий.

Основу кадровой политики организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» составляет формирование работоспособного коллектива. С этой целью на предприятие планомерно проводят работу, направленную на повышение профессионального уровня сотрудников, совершенствование подбора и расстановки кадров, развитие возможностей для быстрого профессионального роста инициативных и творчески мыслящих работников.

В основу работы с персоналом в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» положена комплексная система управления персоналом:

создание условий для добросовестного производительного труда работников, совершенствование материальных и моральных стимулов, подготовка квалифицированных кадров, возможность их профессионального роста. Основными задачами организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» при работе с персоналом являются:

- проведение активной кадровой политики на основе создания эффективной системы управления персоналом и социальными процессами;
- обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков;
- разработка системы материальной, социальной и моральной мотивации персонала, тесно увязывающей экономическую деятельность ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» с вкладом каждого сотрудника;
- создание постоянно действующей системы подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров.

Политика руководства организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» в сфере управления персоналом устанавливает принципы, которые должны соблюдаться во всех основных функциональных направлениях - от поиска и отбора персонала до формирования организационной культуры.

Основополагающим моментом в системе управления персоналом является поиск и отбор персонала, от которого в значительной степени зависит качество персонала, их вклад в достижение целей ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК». Всю работу по управлению персоналом, подбору кадров, работе с персоналом в повседневной деятельности ведет кадровик. Основной задачей в процессе подбора персонала является не только поиск кандидата, но и необходимость выбора именно того специалиста, который в

большей степени соответствует заявленной вакансии. ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК», подбирая персонал на вакантные места, задействует различные инструменты:

- дает объявления в СМИ (газеты «Из рук в руки», «Работа»);
- размещает информацию о вакансиях на корпоративном сайте;
- сотрудничает с кадровым агентством КА «Успех»;
- пользуется услугами «HEADHUNTER» - крупнейшей российской компании Интернет - рекрутмента;
- использует различные публичные площадки для презентации возможностей организации, включая ярмарки вакансий.

ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» формирует вакансии по двум основным направлениям - специалисты организации, а также администратор и торговый / обслуживающий персонал. От специалистов ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» ожидает комплексных знаний, что нечасто встречается на рынке труда. Поэтому ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» предпочитает брать молодых сотрудников, способных легко обучаться и генерировать бизнес - идеи, и создавать для них условия, чтобы они становились профессионалами, работая на предприятии.

Что касается продавцов, то ситуация сложнее, поскольку рынок магазинов в сфере розничной торговли развивается бурно и предложений много. ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» в первую очередь важно представить преимущества работы для потенциального сотрудника. Это связано с тем, что предприятие ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» динамично развивается - отрывает новые филиалы, предоставляет карьерные возможности для персонала: при расширении отделов внутри организации, при создании новых структур, запуске новых направлений.

Некоторые действующие специалисты организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» начинали с должностей администраторов и продавцов-консультантов. Внимание уделяется профессиональному развитию сотрудников, разрабатываются программы внутрифирменного обучения, как для продавцов, администраторов, так и для менеджеров среднего и высшего звена. Подбор работников осуществляется в соответствии с требованиями деятельности ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК», почти все сотрудники автоматически вовлечены в процесс достижения основных целей организации, а качество работы зависит от мастерства и сознательности.

В ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» с персоналом ежегодно проводится индивидуальная «Беседа для оценки развития и достижений сотрудника» (далее - БОРД). БОРД представляет собой основу целевого развития потенциала сотрудников, совершенствования его профессионализма и успешной реализации целей организации. БОРД институционализирована как эффективный инструмент развития персонала. В основе использования данного метода находится идея о поддержке целенаправленного развития сотрудников, являющаяся стержнем менеджмента человеческих ресурсов. Цели БОРД:

- оценка результатов, прогресса и приобретённых компетенций сотрудника за прошедший период; соответствия должностным ожиданиям;
- построение качественных взаимоотношений между сотрудником и руководителем, обеспечение устойчивой вовлечённости и удовлетворённости трудом;
- оценка сильных сторон сотрудника; содействие продвижению вперёд путём постановки целей и плана развития (обучения, специфического сопровождения в рамках профессии,

участия в проектах, мер для личностного и профессионального развития);

- возможность высказывания профессиональных ожиданий, разработка профессионального проекта с участием сотрудника.

БОРД является источником мотивации, дополнительной ценностью для сотрудника, руководителя и организации. Представляет собой качественное общение, которое проходит в доверительной атмосфере и направлено на взаимную вовлечённость в общее дело. Ключевые факторы успеха определяются качеством взаимоотношений и диалога, взаимным доверием, основанным на открытости и структурированности общения. До проведения БОРД проводится:

- обучение проведению БОРД;
- подготовка сотрудника и руководителя;
- учёт мнения коллег и других руководителей.

Во время проведения БОРД: у сотрудника и руководителя имеется время на беседу; они внимательно слушают друг друга и ведут конструктивный диалог; разговор ведут открытый, объективный; осуществляют совместное построение плана действий.

После проведения БОРД: осуществляется обратная связь посредством собрания по развитию и прогрессу сотрудника, включая оплату труда; выполнение взаимных обязательств в течении года; проведение промежуточных бесед, позволяющих определить цели; эффективное и мотивирующее сопровождение.

В процессе БОРД каждый сотрудник должен иметь возможность:

- сказать, понятен ли ему смысл и цели БОРД, что обеспечивается объяснением данного мероприятия, советами;

- высказать ощущения, ожидания и трудности, которые касаются должности; возможностей выдвигать предложения по ежедневной организации труда, функционированию отдела; ожидания по поводу профессионального будущего, обучения;
- высказать осознание своего вклада в прогресс благодаря оценке результатов за год; оценке компетенций и выполнения должностных обязанностей на основе матрицы профессиональных компетенций;
- выразить активное участие в построении будущего: знание зон развития; постановка целей; разработка профессионального проекта, включающего план действий по развитию, что может привести к мобильности (географической и функциональной), а также продвижению по должности.

В процессе БОРД каждый руководитель должен: быть уверен в том, что его сотрудник знает суть БОРД, её ценность, роль; быть хорошо подготовленным к проведению БОРД; быть заинтересованным в конструктивном проведении БОРД, с учётом мнения и ощущений сотрудника; по достоинству оценивать достижения сотрудника. Должен объяснять ожидания его развития; проводить объективную оценку компетенций и достижений; определять цели на ближайший год с участием сотрудника, разрабатывать план индивидуального развития; уметь правильно рассказать о достижениях сотрудника на Собрании по развитию и прогрессу сотрудников; должен быть уверен, что БОРД помогла собственному развитию и совершенствованию.

Подготовка к проведению БОРД осуществляется и руководителем, и сотрудником. Руководитель должен объяснить сотруднику цели и процедуру БОРД, назначить время и дату, место проведения; выдать бланки для заполнения. Руководитель должен подготовиться сам, собрав факты по выполнению целей

сотрудником, результаты наблюдений и бесед с сотрудником, успехи сотрудника за отчётный год. Качественная подготовка позволяет провести БОРД не более чем за 1,5-2 часа. Этапы проведения БОРД.

1. Подведение итогов на основе конкретных фактов, взятых из реальной работы сотрудника, которые могут быть положительными и отрицательными. Отправной точкой служат цели, которые были поставлены в прошлом году. При подведении итогов руководитель опирается на своё представление о работе команды и уровни компетенции НСПЭ, представленные в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Уровни компетенции ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Начинающий (я применяю)	Специалист (я распространяю)	Профессионал (я управляю)	Эксперт (я передаю)
Обладает базовыми знаниями, которые позволяют сотруднику выполнять профессиональные обязанности; знает процедуры, правила и применяет их при выполнении задания; нуждается в помощи в нестандартных ситуациях и при решении сложных вопросов	Обладает основными знаниями профессии, которые позволяют быть автономным и качественно справляться с обязанностями; умеет действовать в разных ситуациях, при различных обстоятельствах; автономный в нестандартных ситуациях; имеет определённые достижения	Добился профессионализма в некоторых направлениях деятельности; умеет адаптироваться, улучшать свои достижения, предпринимает действия для прогресса отдела и достижения высоких показателей; умеет противостоять сложным ситуациям; систематически выполняет поставленные цели	Является признанным наставником на уровне региона, Страны; предвидит разные ситуации и возможные пути разрешения, предотвращает последствия; оптимизирует работу, использует эффективные средства и методы решения задач; делает предложения по улучшению работы и реализует их; показывает результаты и достижения
1-2 года	3-4 года	2-3 года	…

Источник: составлено автором по данным ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

2. Оценка. Самый трудный этап БОРД, так как оценка делается на основе 3-х критериев:

- конкретные факты, которые упоминались при подведении итогов (объективная оценка);
- выводы, к которым пришёл руководитель в результате наблюдения за отношением и поведением сотрудника (субъективная оценка);
- мнение руководителя о сотруднике в соответствии с его требованиями и требованиями организации.

3. Постановка целей. Осуществляется по итогам года работы сотрудника и оценки руководителя. Цели станут основой следующего БОРД. При постановке целей руководитель должен учитывать уровень профессиональной компетенции сотрудника, каким образом может увеличить и улучшить свои показатели, как может способствовать достижению целей команды. При постановке целей учитываются желания сотрудника, а также средства, которые имеются в его распоряжении. Цели ставятся по следующим направлениям: профессии, цели магазина, персонал, его личностное развитие.

Проводится промежуточная БОРД. Частота проведения зависит от ситуации. Цель проведения:

- подведение итогов пройденного этапа; выявление достигнутых целей на основе анализа успехов и сложностей в процессе работы;
- сопровождение сотрудника к успешному результату;
- поддержка сотрудника и ответы на возникшие вопросы;
- при необходимости корректировка целей и плана действий.

Собрание по развитию и прогрессу сотрудников проводятся ежегодно в несколько этапов: магазин, регион, предприятие, группа.

Участники: совет директоров; руководитель региональных проектов по персоналу; региональный директор.

Собрание конфиденциально. Позволяет оценить руководителю команду и цели, которые были поставлены перед ней исходя из оценки и планов каждого сотрудника.

Цели и задачи собрания БОРД:

- дать сотрудникам комплексную, надлежащую оценку,
- адаптировать компетенции сотрудников к стратегии компании;
- развивать сотрудников и направлять к прогрессу;
- выявить развивающихся сотрудников и имеющих потенциал;
- вовлечь команду собрания в построение планов развития сотрудников.

На собрании БОРД рассматриваются 4 темы:

1. Развитие человеческого капитала. Проверка проведения в жизнь решений, принятых на прошлом собрании. Внедрение плана сопровождения сотрудников, испытывающих трудности; измерение вовлеченности сотрудников; внутреннего продвижения; текучести кадров; эффективности оплаты труда; политики в области обучения.

2. Выявление и развитие талантов. Обзор всех сотрудников; подведение итогов личностного и профессионального развития; предложения по обучению; внутреннего продвижения; выявление развивающихся сотрудников; предложение индивидуальных планов развития; выявление сотрудников с потенциалом; проведение собраний по талантам.

3. Определение потребностей, их адекватность ресурсам. Определение текущих и будущих потребностей в соответствии со стратегией развития, изменениями профессий, конкурентной обстановкой, возможными перемещениями и назначениями; составление схем замещения.

4. Оплата труда. Рассмотрение развития сотрудников отдельно от принятия решения о повышении.

Документы к собранию БОРД:

- отчёт о деятельности команды;
- оценочная форма за предыдущий период и цели;
- журнал достижений сотрудника.

Формулировка на собрании – выступление:

- ФИО сотрудника, стаж, уровень;
- цели, поставленные на прошлом БОРД;
- оценка достижений, конкретные факты;
- причины неудач;
- зоны развития;
- уровень компетенций;
- предложения по размеру заработной платы.

Анализ сотрудника:

- профессиональные качества, слабые и сильные стороны (2-3);
- личностные качества, в чём был прогресс (2-3).

Вынесение решения по сотруднику:

- потенциал профессионального роста сотрудника;
- оценка по уровням компетенции;
- заработная плата.

После собрания БОРД проводится беседа обратной связи. Проводится с каждым сотрудником в продолжении БОРД. Цели:

- сообщить об окончательном решении (оценка по матрице компетенций);
- сообщить об изменении заработной платы;
- озвучить цели на следующий год;
- сориентировать на будущее;
- мотивировать на достижение целей.

По результатам проведения БОРД принимается решение об обучении, которое направлено на решение следующих задач: подготовка персонала к выполнению новых производственных задач; систематическое обновление знаний работников; повышение профессиональной культуры персонала; подготовка сотрудников к карьерному росту. Процесс профессионального обучения персонала состоит из нескольких этапов:

- подача заявок на профессиональное обучение и разработку индивидуальной программы обучения;
- подбор преподавателей и определение того, где будут обучаться сотрудники (на предприятии или в учебном заведении);
- непосредственно профессиональное обучение;
- оценка профессионального обучения, при отрицательной оценке проводится анализ причин вызвавших такую оценку;

- оформление документов о проведении обучения, оформление результатов обучения.

Для обучения персонала используются лекции и семинары; конференции и тренинги; стажировки и учебные курсы; адаптационное обучение и смешанное обучение.

Виды и динамика по обучению персонала представлена в таблице 2.15.

Таблица 2.15 - Динамика обучения персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» (2019-2020 гг.)

Наименование обучения	2019	2020	Изменение	
			Чел.	%
Обучено сотрудников всего:	125	120	-5	-4,0
1. В зависимости от участников процесса обучения				
1.1. Внешнее обучение	20	21	1	5,0
1.2. Внутренне обучение	105	99	-6	-5,7
2. В зависимости от совмещения учебного процесса и работы				
2.1. С отрывом от производства	32	35	3	9,4
2.2. Без отрыва от производства	93	85	-8	-8,6
3. В зависимости от целевого назначения				
3.1. Первичная подготовка	43	46	3	7,0
3.2. Переподготовка	22	18	-4	-18,2
3.3. Повышение квалификации	40	38	-2	-5,0
3.4. Адаптационное обучение	20	18	-2	-10,0
4. В зависимости от времени проведения обучения				
4.1. Краткосрочные	105	103	-2	-1,9
4.2. Среднесрочные	14	12	-2	-14,3
4.3. Долгосрочные	6	5	-1	-16,7
5. В зависимости от количества обучаемых сотрудников				
5.1. Индивидуальное	23	17	-6	-26,1
5.2. Групповое	102	103	1	1,0

Источник: составлено автором по данным ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Анализ таблицы показывает, что в 2020 году, по сравнению с 2019 годом общее количество обученных сотрудников сократилось на 5 человека (-4,0%), что обусловлено общим сокращением численности персонала. В зависимости от участников процесса большинство сотрудников обучается в организации (82,5%),

наблюдается сокращение численности сотрудников, прошедших внутреннее обучение на 6 человек (-5,7%). Обучение в основном проходит без отрыва от производства (70,8%). В зависимости от целевого назначения большинство сотрудников проходило повышение квалификации в 2020 году 38 человек, что ниже показателя 2019 года на 5,0%; 18 человек прошли адаптационное обучение, что на 4 человек меньше 2019 года (-18,2%). Переподготовку прошли 18 человек, что ниже значения 2019 года на 18,2%. Первичная подготовка осуществляется для вновь принятых сотрудников или переведённых на новую должность. В зависимости от времени проведения обучения большая доля приходится на краткосрочные формы обучения (103 человек, что ниже значения 2019 года на 1,9%). В зависимости от количества обучаемых сотрудников большинство проходило обучение в групповом порядке. Так в 2020 году групповое обучение проходили 103 человека, что выше 2019 года на 1,0%.

В настоящий момент сотрудники ослабили свою заинтересованность в повышении результативности функционирования ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК». Ситуация осложнилась неэффективной организацией системы стимулирования, и как следствие, несоответствием затрат работников получаемому материальному вознаграждению. Это проявляется в существовании понижающего коэффициента при оплате сверхурочного труда, отсутствии связи между заработком работника и финансовым результатом деятельности организации и др.

Сегодня в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» используются все классические методы стимулирования персонала.

1. Материальные методы стимулирования: оклад, премия, оплата больничных листов, помощь при переезде, материальная

помощь; медицинское страхование, страхование от несчастных случаев, корпоративные скидки, оплата спортивных тренировок.

2. Нематериальные методы стимулирования: обучение, участие в федеральных программах; безопасные условия труда, виды нематериального признания и др.

ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» обладает продвинутой и сбалансированной системой денежного стимулирования персонала, основанного на принципе внешней и внутренней справедливости:

- внешняя справедливость (заработная плата на рынке труда);
- внутренняя справедливость (баланс между направлениями деятельности организации);
- по результатам (премия выплачивается за достижение конкретных целей).

Зарплата сформирована окладом и премиальными выплатами. Следует отметить, что доход сотрудников ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» не начинается «с нуля». Кроме того, в случае, если сотрудник ничего не продал, ему начисляется существенный оклад – 50,0% от среднего дохода. Каждая продажа обеспечивает увеличение вознаграждения.

При определении уровня заработной платы каждой должности в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» осуществляется учёт особенностей рынка труда конкретного региона, специфики отрасли и профессиональной области. Так, в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» размер заработной платы варьирует в пределах 20-33 тыс. руб. Выплаты заработной платы осуществляются два раза в месяц на пластиковую карту. Помимо фиксированного оклада имеется переменная часть. Для стимулирования сотрудников ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» разработана

сложная система надбавок в виде премий. В основе начисления премий лежит выполнение плана, которые могут быть трёх видов:

- товарооборот по основным товарам;
- оборот по дополнительным услугам;
- товарооборот за месяц без дополнительных услуг в денежном выражении.

При перевыполнении:

- одного из перечисленных планов более чем на 100,0% командный бонус умножается на коэффициент 1,1;
- двух планов более чем на 100,0% командный бонус умножается на коэффициент 1,2;
- трёх планов более чем на 100,0% командный бонус умножается на коэффициент 1,3.

При выполнении плана более чем на 110,0% повышение командного бонуса составляет 1,2. В случае выполнении всех трёх планов на 110,0% и более, командный бонус умножается вдвое. Выполнение плана по продажам позволяет всем сотрудникам ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» получить премию, которая начисляется в соответствии с разделением товаров на категории. Таким образом, за месяц все сотрудники зарабатывают командный бонус.

Для различных функциональных направлений разработаны гибкие модели премирования, основанные на целях бизнеса и индивидуальных целях:

- премия выплачивается сотрудникам, работающим напрямую с розничными покупателями организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»;
- премия выплачивается сотрудникам, работающим напрямую с корпоративными покупателями организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

Если план по продажам выполнен, то все сотрудники организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» получают премию, что позволяет сформировать за месяц общий командный бонус - за счет продажи товаров и оказания услуг.

ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» предоставляет персоналу социальные льготы и гарантии:

1. Страхование работников ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» от несчастных случаев, что способствует уменьшению риска потери дохода, а также, компенсированию расходов сотруднику или его семье.

2. Оплата временной нетрудоспособности, помимо гарантированного государством минимума: в случаях временной нетрудоспособности сотрудника сроком до 14 календарных дней совокупно в течение года ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» производит доплату до 100% заработной платы.

3. Единовременная материальная помощь сотрудникам ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» в трудных жизненных ситуациях.

Материальная помощь оказывается в случаях: смерти родных по крови или браку; смерти сотрудника (материальная помощь выплачивается родственникам сотрудника); несчастный случай. Размер материальной помощи сотрудникам выплачивается в размере одного оклада сотрудника организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК», при несчастном случае сумма определяется индивидуально.

В организации осуществляется планированием карьеры, которым занимается кадровик или сам сотрудник. Мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 - Основные мероприятия по планированию карьеры сотрудников в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Субъект	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии; выбор организации и должности; ориентация на предприятии; оценка перспектив и проектирование роста; реализация роста
Кадровик	Оценка при приеме на работу; определение на рабочее место; оценка труда и потенциала сотрудников; отбор в резерв; дополнительная подготовка; программы работы с резервом; продвижение; новый цикл планирования

Источник: составлено автором по данным ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Организационные мероприятия по планированию карьерного роста сотрудников ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» (Таблица 2.17).

Таблица 2.17 - Организационные мероприятия, способствующие карьерному росту сотрудников ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Этап	Мероприятия
Предварительный	Ознакомительная беседа с новичками об истории организации, традициях; знакомство с коллективом
Становление	Тренинг общения, позволяющий новичкам быстрее привыкнуть к условиям работы, налаживая хорошие взаимоотношения с коллективом; персональный коучинг - консультирование по профессиональным или частным проблемам
Продвижение	Система профессионального обучения, призванная способствовать формированию профессиональных навыков, необходимых для конкретной профессии
Сохранение	Курсы повышения квалификации
Пенсионный	Отсутствует

Источник: составлено автором по данным ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

На предприятии для каждого сотрудника строятся карьерограммы. Рассмотрим на примере главного бухгалтера организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» - Даценко Аллы Викторовны, 1953 года рождения.

В 1972 году она получила специальность «Бухгалтер», окончив Тверской промышленно-экономический колледж (предварительный этап длился до 19 лет).

С 05.02.1972 г. работала по специальности, 1 апреля была переведена бухгалтером на предприятие ООО «Венеция» и работала в этой должности до февраля 1986 года (этап становления длился до 33 лет), этот этап можно охарактеризовать как затянувшийся.

С 02.02.1986 года назначена заместителем главного бухгалтера.

С 07.02.1993 г. - заместителем начальника финансового отдела ЗАО «ТВЗ».

С 03.02.1995 г. - исполняет обязанности главного бухгалтера на предприятии ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» (этап продвижения).

С 12.10.2000 г. Лариса Вячеславовна - главный бухгалтер ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» (этап сохранения).

Карьерограмму главного бухгалтера представим в таблице 2.18.

Таблица 2.18 - Карьерограмма главного бухгалтера организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Промежуточная / конечная цель	Срок достижения	Необходимые действия
Главный бухгалтер ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»	5 лет	Квалификационная учёба
ИО главного бухгалтера организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»	2 года	Самостоятельное изучение профессиональной литературы; повышение практического управленческого опыта
Заместитель начальника финансового отдела ОАО «ТВЗ»	7 лет	Стажировка, самостоятельное обучение, повышение практического управленческого опыта, прохождение аттестации на руководящую должность
Заместитель главного бухгалтера ООО «Венеция»	14 лет	Самостоятельное обучение, повышение практического управленческого опыта, создание необходимых деловых связей
Бухгалтер на предприятии «ООО «Венеция»»	2 года 10 месяцев	Обучение в Тверском промышленно-экономическом колледже

Источник: составлено автором по данным ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Проведенные исследования позволяют сделать следующий вывод о том, что карьера Даценко А.В. монотонная и носит стабильный характер.

Таким образом, анализ системы управления деловой карьерой на предприятии позволил определить следующие аспекты:

- в штате имеется сотрудник (кадровик), обеспечивающий управление деловой карьерой как элементом общей системы управления персоналом;

- коллектив молодой, в основном состоит из мужчин (студентов или только что окончивших ВУЗ), обладающих средним и средним специальным образованием или неоконченным высшим с небольшим опытом работы (до 3-х лет);

- с персоналом ежегодно проводится индивидуальная «Беседа для оценки развития и достижений сотрудника» (БОРД), на основе которой принимается решение об обучении;

- внимание уделяется профессиональному развитию сотрудников: чаще изучается практика, чем теория; в обучении учитывается специфика деятельности организации; обучаются в основном без отрыва от производства, преобладают краткосрочные групповые формы обучения;

- на предприятии существует система стимулирования: материальные и нематериальные;

- осуществляется планирование деловой карьеры, строятся карьерограммы.

Однако были выявлены и проблемы:

- кадровик сильно перегружен работой, выполняет не только свои прямые обязанности, но и обязанности менеджера по работе с персоналом;

- обучение недостаточно эффективно: большие затраты; невнимание к работе по выявлению потребности в обучении работников; при формировании бюджета не учитывается потребность в новых кадрах;

- не эффективная система оплаты труда, обусловленная установлением несправедливого оклада, надбавок за сложность и качество работы;

- падает квалификационный уровень работников, что обусловлено, в первую очередь, высокой текучестью, во вторую,

говорит о неправильной политике в области профессиональной подготовки трудовых ресурсов;

- на предприятии имеются должности, функционал которых полностью повторяется, создавая при этом «лишних» работников (в штате имеются два продавца – кассира, с работой может справиться один).

Оценка эффективности системы управления деловой карьерой персонала проводится с целью обеспечения квалифицированными кадрами, создания устойчивого грамотного коллектива, качественно выполняющего поставленные перед ним производственные и управленческие задачи.

Используется методика ROI, основанная на оценке эффективности инвестиций «возврат на инвестиции».

Для оценки эффективности системы управления деловой карьерой персонала составим таблицу 2.19.

Таблица 2.19 - Оценка эффективности системы управления деловой карьерой персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Показатели	Годы			Изменение, 2019/2018		Изменение, 2020/2019	
	2018	2019	2020	Абсолют.	%	Абсолют.	%
1. Выручка (стр.2100), тыс. руб.	275795662	311467070	347162833	35671408	12,9	35695763	11,5
2. Затраты на управление карьерой персонала							
2.1. Заработная плата кадровика, тыс. руб.	3334,2	3194,8	3282,2	-139,4	-4,2	+87,4	+2,7
2.2. Подбор, наем персонала, профессиональное обучение сотрудников, тыс. руб.	2410,2	2302,2	2346,8	-108	-4,5	44,6	1,9
2.3. Прочее,	920,1	823,1	842,1	-97	-10,5	19	2,3

тыс. руб.							
Итого затрат, тыс. руб.	6564,5	6320,1	6471,1	-244,4	-3,7	151	2,4

Источник: составлено автором по данным ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Анализ показал, что в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» бюджет затрат на управление деловой карьерой вырос на 151 тыс. руб. (+2,4%). Все статьи расходов в динамике положительные.

Рассчитаем экономическую эффективность управления деловой карьерой персонала (ROI) по формуле (1.3):

ROI (2019) = (Д – З) / З = (35671408 – 6320,1) / 6320,1 = 5643,1 тыс. руб.

ROI (2020) = (Д – З) / З = (35695763 – 6471,1) / 6471,1 = 5515,1 тыс. руб.

Анализ показал, что эффективность системы управления деловой карьерой персонала падает, о чём свидетельствует снижение экономической эффективности на 2,3%. На основании рассчитанных показателей эффективности управления деловой карьерой и его общего анализа можно сделать вывод о не эффективном процессе, что требует разработки проекта по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в организации.

Выводы по главе. Анализ обеспеченности торговой организации трудовыми ресурсами позволил выявить сокращение численности персонала на 5,5%. Следует отметить, что структура кадрового состава сформирована в большей степени рядовыми сотрудниками торговли (54,9%). Основная группа работников по возрасту соответствует категории «20-34 лет» (46,1%). На 54,9% структура кадров сформирована мужчинами, а на 45,1% - женщинами, что обусловлено спецификой деятельности

организации (торговля товарами для строительства, отделки и обустройства дома). Основная доля работников имеет неоконченное высшее образование (41,6%) при этом стаж работы в организации в большей степени от одного до трёх лет (46,6%). Анализ квалификационного уровня персонала выявил его сокращение на 0,6%, что обусловлено неправильной политикой в области профессиональной подготовки трудовых ресурсов. Анализ движения трудовых ресурсов выявил рост коэффициента оборота по выбытию на 36,9%, что выше роста коэффициента по приему, который увеличился на 9,3%. Это говорит о высокой текучести, которая выросла на 36,9%.

В организации на регулярной основе со всеми увольняемыми и увольняющимися сотрудниками проводится опрос, целью которое является выявление мотивов текучести. Так, например, в 2020 году из штата выбыли 24 сотрудника. Все они заполнили анкеты, результаты которых позволили выявить неудовлетворенность сотрудников работой в организации: условиями и организацией труда, низким уровнем заработной платы, удаленностью места жительства от места работы, отсутствием продвижения по карьерной лестнице, слабой квалификацией кадров. Основной причиной повышения текучести персонала является отсутствие возможности реализовать себя, развиваться, строить свою карьеру в рамках данной компании. Сотрудникам не хватает инструментов для аккумуляции и реализаций своих идей о развитии магазина и оптимизации процессов. Они хотят влиять на процессы и процедуры компании, что на данный момент невозможно. Также важно отметить, что система внутреннего продвижения непонятна сотрудникам, а менеджеров высшего и среднего звена набирают «со стороны», а это дополнительные затраты на подбор, адаптацию, обучение т.д.

Анализ системы управления деловой карьерой выявил, что в штате имеется сотрудник (кадровик), обеспечивающий управление деловой карьерой как элементом общей системы управления персоналом. С персоналом ежегодно на постоянной основе проводится индивидуальная «Беседа для оценки развития и достижений сотрудника» (БОРД), которая является основой для принятия решения об обучении. В организации уделяется достаточно внимания профессиональному развитию сотрудников: чаще изучается практика, чем теория; в обучении учитывается специфика деятельности организации; обучаются в основном без отрыва от производства, преобладают краткосрочные групповые формы обучения. Осуществляется планирование деловой карьеры, строятся карьерограммы.

Однако были выявлены и проблемы: кадровик сильно перегружен работой, выполняет не только свои прямые обязанности, но и обязанности менеджера по работе с персоналом; обучение недостаточно эффективное: большие затраты; невнимание к работе по выявлению потребности в обучении работников; при формировании бюджета не учитывается потребность в новых кадрах. Не эффективная система оплаты труда, обусловленная установлением несправедливого оклада, надбавок за сложность и качество работы. Негативным аспектом является снижение квалификационного уровня работников, что обусловлено, в первую очередь, высокой текучестью, во вторую, говорит о неправильной политике в области профессиональной подготовки кадров. Оценка эффективности системы управления деловой карьерой выявила снижение на 2,3%.

ГЛАВА 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

3.1 Рекомендации по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в торговой компании

Прежде чем перейти к разработке проекта по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в торговой компании, разработаем общие рекомендации. Как известно, прибыльная, стабильная и успешная деятельность любой торговой компании зависит от правильно выбранного системного подхода к управлению персоналом. С целью достижения наилучших результатов деятельности персонала разрабатывают системы, обеспечивающие автоматизацию управления.

Указанные системы включают комплекс мероприятий, цель проведения которых заключается в организации эффективного руководства сотрудниками торговой компании, достижение высокого качества управления кадровыми ресурсами. При наличии профессиональных сотрудников в штате торговой компании, умеющих работать с автоматизированными системами управления персоналом, торговая компания может рассчитывать на гарантированно быстрое достижение целей бизнеса.

HRM-решения могут быть нескольких уровней:

- первый обеспечивает автоматизацию расчета заработной платы персонала;
- второй обеспечивает создание и ведение штатного расписания сотрудников;
- третий уровень обеспечивает проведение мероприятий, которые нельзя назвать самостоятельными, они являются специализированными модулями, встроенными в систему

комплексной автоматизации деятельности в сфере управления персоналом. Сюда относятся модули по созданию персональных программ по обучению, а также служебному продвижению сотрудников торговой организации.

Сегодня в практике используется большое количество автоматизированных систем управления кадрами, представленными комплексными программами, охватывающими весь диапазон задач управления персоналом, включающими узкоспециализированные решения. В зависимости от возможностей программного продукта варьирует стоимость. Наиболее востребованные инструменты представим в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Востребованные инструменты управления кадрами

Критерий	1С: Управление торговлей	1С: Оценка персонала	1С: Электронное обучение	1С: Кадровое агентство	1С: Комплектная автоматизация
Наличие функционала служебного продвижения сотрудников	+	+	+	+	+
Возможность формирования штатного расписания	+	+	+	+	+
Нормативно-справочная информация	+	+	+	+	+
Модуль управления аттестационной комиссией		+	+	+	
Модуль подачи и обработки заявлений		+	+	+	
Модуль независимого тестирования работников	+	+	+	+	+
Модуль анкетирования			+	+	+

работников					
Модуль оценки процесса управления деловой карьерой		+	+	+	
Модуль разработки плана индивидуального развития деловой карьеры работника	+			+	+
Модуль автоматического формирования аналитических справок	+	+	+	+	+
Модуль формирования кадрового резерва		+	+	+	
Стоимость	50000	64000	72000	60000	69000

Источник: составлено автором

Предлагается сделать выбор в пользу специализированной программы «1С: Кадровое агентство». «1С: Предприятие 8. Кадровое агентство» является самостоятельной конфигурацией, разработанной на платформе «1С: Предприятие 8.2». Программный продукт адресован:

- службам персонала;
- кадровым службам;
- отделам обучения и развития персонала;
- отделам мониторинга и оценки персонала.

Поддерживаются различные возможности по управлению персоналом и зарплатой:

- ведение штатного расписания;
- ведение графиков работы и отпусков;
- учет рабочего времени сотрудников;
- формирование фонда оплаты труда;
- оформление приемов, переводов, увольнений сотрудников;
- отражение изменений условий труда;

- ведение воинского учета; расчет заработной платы;
- проведение взаиморасчетов с сотрудниками;
- формирование регламентированной кадровой отчетности.

Программа «1С: Кадровое агентство» позволяет:

- проводить оценку кандидатов при приеме на работу, кадровые конкурсы, ротацию кадров с учетом соответствия сотрудников определенным должностным требованиям;
- программный продукт применяется для автоматизации внутреннего обучения и аттестации сотрудников;
- позволяет вести списки участников обучения, накапливать результаты обучений, гибко управлять правами доступа; обеспечить создание, систематизацию, хранение, обмен и представление разнообразной учебной информации в удобной пользователю форме.
- позволяет формировать и получать достоверную и оперативную информацию о результатах оценки;
- разрабатывать план индивидуального развития деловой карьеры работника; формировать кадровый резерв;
- проводить мониторинг социально-психологического климата в коллективе при реализации новых или рискованных управленческих решений и др.

Автоматизированная система управления «1С: Кадровое агентство» позволяет вести учет работников, издавать и регистрировать приказы, получать разнообразную аналитическую информацию и решать многие другие задачи.

Преимуществом автоматизированной системы управления «1С: Кадровое агентство» является внедрение и сопровождение системы. Оптимальным путем внедрения проекта автоматизации является максимальное привлечение к работам по проекту

сотрудников заказчика, использующих советы и опыт специалистов компании, предлагающей программу.

Значимым фактором является сопровождение системы. Пакеты управления кадрами менее подвержены изменениям, но должны также своевременно и качественно сопровождаться. Этот вопрос должен подробно обсуждаться в случае приобретения программы.

Под сопровождением программного обеспечения подразумевается процесс улучшения, оптимизации и устранения дефектов программного обеспечения (ПО) после передачи в эксплуатацию:

- устранение сбоев в «1С: Кадровое агентство»;
- улучшение дизайна «1С: Кадровое агентство»;
- расширение функциональных возможностей «1С: Кадровое агентство»;
- создание интерфейсов взаимодействия с другими (внешними) системами;
- адаптация (например, портирование) для возможности работы на другой (или обновленной) аппаратной платформе, применение новых системных возможностей, функционирование в среде обновленной телекоммуникационной инфраструктуры и т.п.;
- миграция унаследованного программного обеспечения;
- вывод программного обеспечения из эксплуатации.

Специально для клиентов пишется инструкции по работе с программой «1С: Кадровое агентство». Техническая поддержка работает круглосуточно.

Новая редакция программы «1С: Кадровое агентство» предлагает пользователям дополнительные возможности:

- появилась возможность загрузки резюме с сайтов: «Superjob.ru», «Hh.ru», «Rabota.ru», «Job.ru», «Rabota.mail.ru»,

«Zarplata.ru», «Moikrug.ru». Загрузка включает автоматическое распознавание полей резюме, в том числе опыта работы и образование;

- учет финансовых показателей работы с вакансиями;
- учет сроков закрытия вакансии;
- большое количество психодиагностических методик и тестовых знаний, программа обеспечивает тестирование кандидатов, автоматический расчет результатов теста и формирование заключения по тестированию; имеется возможность добавления собственных методик и тестов.

Наличие сопровождения программного обеспечения позволит ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»:

- получить возврат инвестиций на затраты на проект;
- средство ведения бизнеса - необходимый компонент деятельности;
- возможность развиваться.

Компании, поставившей программное обеспечение, сопровождение обеспечит возможность:

- продолжения взаимодействия с заказчиком;
- укрепления контактов;
- развития;
- получения работы над ошибками.

Внедрение в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» «1С: Предприятие 8. Кадровое агентство» позволит автоматизировать процесс управления деловой карьерой, повысит его эффективность, сократит время обмена информацией между участниками.

3.2 Разработка и реализация проекта по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в торговой компании

Выявленные в ходе исследования проблемы требуют поиска эффективных направлений совершенствования управления деловой карьерой персонала. Для этого предлагается разработать проект «Заяви о своем таланте» (ЗОСТ).

Цель проекта «Заяви о своем таланте» - повышение эффективности системы управления деловой карьерой в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» благодаря созданию необходимых условий для продвижения по карьерной лестнице активных и целеустремлённых сотрудников организации, желающих проявить свой потенциал и лидерские способности, реализовать идеи и влиять на процессы компании.

Задачи проекта «Заяви о своем таланте»:

- снижение уровня текучести персонала в торговой организации;
- повышение уровня вовлеченности персонала в трудовую деятельность;
- формирование кадрового резерва в торговой организации;
- создание платформы для передачи, аккумулирования и реализации идей сотрудников, желающих проявить себя (свои лидерские способности и потенциал), реализовать идеи и влиять на процессы компании;
- формирование прозрачной системы внутренних продвижений.

Результат проекта «Заяви о своем таланте» - разработка и внедрение эффективного инструмента построения деловой карьеры в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК». Реализация проекта «Заяви о своем таланте» должна осуществляться ежегодно по следующему алгоритму:

1. Успешное прохождение БОРД (беседы для оценки развития и достижений сотрудника), по результатам которого может быть

принято решение о возможности принятия участия в проекте «Заяви о своем таланте».

2. Подача заявки сотрудником ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» на участие в проекте «Заяви о своем таланте», выбор темы проекта, а также обсуждение её с прямым руководством.

Так, например, менеджер по продажам, претендующий на должность «руководитель сектора», может реализовать проект «Внедрение активных продаж через персонализацию клиентов в отделе ЛМ для бизнеса». Целью проекта может стать: увеличение годового товарооборота по закрепленным клиентам на 20%; увеличение среднего чека на 15%; увеличение активности клиентской базы не менее 80%. Это увеличит долю товарооборота отдела для бизнеса торговой организации.

Кассир-консультант, претендующий на должность «менеджер сектора касс», может реализовать проект «Увеличение привлекательности омниканального магазина в секторе касс». Целями проекта могут стать: оптимизация рабочих процессов; удовлетворение потребности клиента в комфортном и качественном обслуживании; снижение количества допускаемых ошибок на 50%; прохождение обучения 100% сотрудников.

3. Разработка проекта и последующая его защита на собрании, участниками которого являются: совет директоров ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»; руководители региональных проектов; региональный директор. По результатам собрания должна осуществляться оценка цели проекта, определённой в соответствии с планами сотрудника.

4. Создание команды единомышленников (3-5 человек), которые помогают в реализации выбранного и защищённого перед советом директоров проекта «Заяви о своем таланте».

5. Непосредственная реализация проекта «Заяви о своем таланте», включающая проведение промежуточных встреч с экспертами.

6. Оценка результатов проекта «Заяви о своем таланте», осуществляемая на «собрании потенциалов», где по количественным и качественным проектным показателям, а также роли конкретного участника в нем, проявления его компетенций принимается решение о включении в пул потенциалов с целью дальнейшего повышения.

Проектные мероприятия можно представить в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Этапы разработки проекта «Заяви о своем таланте»

Этапы разработки	Мероприятия
Мероприятия по созданию проекта «Заяви о своем таланте»	Определение целей и задач проекта «Заяви о своем таланте»
	Определение потребности в создании проекта «Заяви о своем таланте»
	Установление ответственных лиц за разработку проекта «Заяви о своем таланте», дат внедрения
	Разработка плана-графика по внедрению проекта «Заяви о своем таланте»
	Обеспечение работников ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» информацией о создаваемом проекте «Заяви о своем таланте»
Документационное обеспечение проекта «Заяви о своем таланте»	Разработка регламентирующих документов, закрепляющих функции ответственных лиц по проведению и управлению проектом «Заяви о своем таланте»
	Разработка информационно-справочных документов проекта «Заяви о своем таланте» с целью информирования сотрудников ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» о проекте «Заяви о своем таланте»
	Разработка методических документов, регулирующих содержательную часть процесса управления деловой карьерой посредством участия в проекте «Заяви о своем таланте»

Для внедрения проекта «Заяви о своем таланте» потребуется создание команды, определение функциональных обязанностей всех участников, что отражено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Команда проекта «Заяви о своем таланте» и ее функции

Роль в проекте	Функции
Руководитель проекта «Заяви о своем таланте» - специалисты по управлению персоналом ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»	Обеспечивает общее руководство проектом «Заяви о своем таланте», формирование команды проекта (единомышленников), разработку плана проекта, определение приоритетов, формирование коммуникационных связей, осуществление контроля реализации проекта
Технический исполнитель проекта «Заяви о своем таланте» - менеджер по развитию персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»	Обеспечивает проверку количественных и качественных показателей, оформление документов по реализации проекта «Заяви о своем таланте», подготовку к участию на совете директоров
Эксперты проекта «Заяви о своем таланте» - непосредственный руководитель, а также сотрудники, являющиеся специалистами в соответствующей сфере	Обеспечивают промежуточное консультирование участников проекта «Заяви о своем таланте» по конкретным вопросам
Бизнес - аналитик - бухгалтер ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»	Обеспечивает оценивает эффективности реализации проекта «Заяви о своем таланте»

Источник: составлено автором

Следует уточнить, что всю работу по управлению персоналом ведет кадровик. Поэтому предлагается ввести в штат новую должность – специалиста по работе с персоналом (в количестве 3-х человек), которые возьмут на себя функциональные обязанности по управлению карьерой персонала и разгрузят кадровика. Тогда функциональные обязанности кадровика ограничатся следующими задачами:

- документальное оформление приема и увольнения сотрудников торговой организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН

ВОСТОК», перевод персонала на другие штатные единицы согласно нормам ТК РФ и распоряжениям руководства;

- учет деятельности и изменения личных данных работников всех уровней – от директора до охранника торговой организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» – в соответствии со стандартами учетных документов с внесением изменений в информационные базы;
- сбор данных для аттестации и последующего обучения (повышения квалификации, переобучения и т.д.) сотрудников торговой организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»;
- разработка механизма поощрений и взысканий;
- составление и ведение личных дел, сбор и обработка персональных данных;
- оформление трудовых книжек – внесение записей, регистрация, учет и хранение;
- формирование трудового стажа сотрудников торговой организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»;
- мониторинг отпусков и контроль исполнения графика;
- своевременный отбор документации для архива и его оформление.

В функции специалистов по работе с персоналом будет входить:

1. Набор персонала:

- описание вакансии (требования к кандидатам, анализ рынка труда, условия найма и пр.) совместно с ее заявителем, выработка метода подбора;
- выбор средств поиска персонала (рекрутинговые агентства, пресса и пр.), ведение работы с ними;
- проведение собеседований и, при необходимости, тестирований кандидатов.

2. Управление деловой карьерой персонала:

- выработка и проведение кадровой политики для реализации целей и задач торговой организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»;
- анализ и прогнозирование кадрового развития по направлениям деятельности торговой организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»;
- ведение мотивационного и социального пакетов для сотрудников торговой организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»;
- организация и проведение БОРД;
- изучение потребностей торговой организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» в обучении персонала;
- по результатам проведения БОРД выбор систем и форм обучения персонала;
- составление плана и бюджета обучения;
- организация и реализация учебных курсов, как самостоятельно, так и с помощью привлеченных специалистов в рамках утвержденного учебного плана;
- оценка эффективности проведенного обучения;
- руководство проектом «Заяви о своем таланте», формирование команды проекта (единомышленников), разработку плана проекта, определение приоритетов, формирование коммуникационных связей, осуществление контроля реализации проекта;
- планирование и организация карьерного роста сотрудников по результатам реализации и защиты проекта «Заяви о своем таланте»;
- контроль служебного роста сотрудников предприятия;

- создание кадрового резерва на основе участия сотрудника в проекте.

3. Измерение эффективности работы сотрудников над проектом «Заяви о своем таланте»:

- разработка и внедрение критериев оценки работы сотрудников над проектом «Заяви о своем таланте» совместно с руководством;
- разработка и проведение форм и процедур оценки и аттестации персонала торговой организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»;
- организация, координация и контроль проведения оценки эффективности персонала.

Таким образом, ежегодное проведение проекта «Заяви о своем таланте» позволит сократить текучесть персонала, в первую очередь молодых сотрудников; сформировать прозрачную и понятную всем систему продвижения; эффективно использовать готовый инструмент для сбора и внедрения идей сотрудников, аккумулируя и внедряя предложенные идеи; повышению общего уровня вовлеченности и удовлетворенности персонала торговой организации.

3.3 Оценка эффективности реализации проекта по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в торговой компании

Экономический эффект от реализации проекта «Заяви о своем таланте» будет выражаться в отношении полезных конечных результатов к затраченным ресурсам на реализацию.

1. Введение в штат специалистов по работе с персоналом. Для того чтобы специалисты соответствовали профессиональным

требованиям, предлагается воспользоваться услугами кадрового агентства.

Анализ кадровых агентств позволил определить, что цены на услуги подбора персонала колеблются в диапазоне 10-20% за одну услугу подбора кандидата от усреднённого годового дохода специалиста.

Столь большой разброс цен обусловлен рядом факторов, среди которых можно выделить: известность компании; история существования; создание видимости низкой цены, при высокой конечной стоимости подбора по факту; ссылки на «международность».

Предлагается обратиться в кадровое агентство «Кадровый Метод» по поиску и подбору персонала. Стоимость подбора персонала составляет фиксированные 12% от усреднённого годового дохода требуемого специалиста. Компания не разделяет стоимость услуг по направлениям: подбор топ менеджера, подбор IT-специалиста или подбор менеджера по продажам и т. д.

Так, например, в 2020 году среднемесячная заработная плата сотрудника ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» составляла 26300 руб., тогда стоимость подбора 1 вакансии составит:

26300 / 100 * 12 = 3156 руб.

Поиск трёх специалистов по работе с персоналом составит:

3156 * 3 = 9468 руб.

2. Затраты на заработную плату сотрудников составят:

(26300 * 3) * 12 = 946800 руб.

Отчисления составляют 30%:

- взносы на пенсионное страхование - 22%.
- взносы на медицинское страхование - 5,1%.
- взносы на социальное страхование, без учета взносов от несчастных случаев - 2,9%.

Рассчитаем сумму затрат на отчисления:

946800 / 100 * 30 = 284040 руб.

Итого затраты на специалистов по работе с персоналом составят:

946800 + 284040 = 1230840 руб.

Затраты на оборудование рабочих мест не потребуется, в организации имеется свободное помещение и оборудование.

3. Документационное обеспечение проекта «Заяви о своем таланте» будет лежать на специалистах по работе с персоналом, поэтому затраты будут связаны только с распечаткой информационного материала в виде небольшой брошюры.

Предлагается обратиться в компанию ООО «УРАЛ-ПРЕСС». Стоимость услуг составит: 390 тыс. руб. (68 руб. 1 брошюра для 5750 сотрудников).

4. Для экспертов проекта «Заяви о своем таланте» (непосредственного руководителя и сотрудников, являющихся специалистами в соответствующей сфере) предусмотрена надбавка в размере 3 тыс. руб. ежемесячно. Количество проектов в год – 7, соответственно количество участников – 7. Значит, в год в качестве экспертов могут выступать только 7 прямых руководителей, а также ограниченное количество специалистов в конкретной области (7 человек).

Рассчитаем сумму доплат:

(7 руководителей + 7 экспертов) * 3000 руб. * 12 мес. = 504000 руб.

Отчисления в фонды (30%):

504000 / 100 * 30 = 151200 руб.

Итого затрат:

504000 + 151200 = 655200 руб.

5. Стоимость специализированной программы с установкой и сопровождением «1С: Предприятие 8. Кадровое агентство» - 60 тыс. руб.

Общую сумму затрат можно представить в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Сумма затрат на разработку проекта «Заяви о своем таланте»

№	Мероприятие	Сумма, тыс. руб.
1	Затраты на введение в штат специалистов по работе с персоналом. Услуги кадрового агентства «Кадровый Метод» по поиску и подбору персонала	9,5
2	Затраты на заработную плату и отчисления в фонды специалистов по работе с персоналом	1230,8
3	Документационное обеспечение проекта «Заяви о своем таланте», а именно распечатка информационного материала в виде небольшой брошюры	390
4	Стоимость специализированной программы с установкой и сопровождением «1С: Предприятие 8. Кадровое агентство»	60
5	Для экспертов проекта «Заяви о своем таланте» (непосредственного руководителя и сотрудников, являющихся специалистами в соответствующей сфере) предусмотрена ежемесячная надбавка	655,2
6	ИТОГО	2345,5

Источник: составлено автором

Таким образом, общие затраты на разработку проекта «Заяви о своем таланте» составят 2345,5 тыс. руб.

Основываясь на социологических исследованиях изучения карьерной проблематики, в частности на Всероссийском социологическом исследовании российской интеллектуальной молодежной среды, направленном на изучение карьерных ожиданий и стремлений студентов и выпускников российских вузов, было выявлено, что:

- молодежь ориентирована на продвижение по карьерной лестнице (основные мотивы - желание освоить определенную профессию или получить гарантию успешного карьерного роста;

значимые критерии - интерес к профессии, возможность приносить пользу обществу, возможность построения хорошей деловой карьеры);

- молодые специалисты ориентированы на длительное и успешное трудоустройство (заинтересованы в своем будущем, поэтому стараются непрерывно повышать квалификацию с целью достижения высокого уровня профессионализма; специалистам требуется больше разнообразных мероприятий и участвующих в них работодателей);

- молодые специалисты не скрывают свою заинтересованность в высокой заработной плате, однако, ведущим фактором для них является возможность самореализации по выбранной специальности, возможность карьерного роста;

- для опрошенных важна возможность проявить себя, поэтому они ожидают от будущего работодателя возможностей профессионального и карьерного роста;

- возможность самореализации, высокая заработная плата, интересная работа с нетривиальными задачами, к которым можно проявить самостоятельный подход; стабильность и хорошие отношения с коллегами дополняют список важных черт работодателя мечты.

Социологические исследования показывают, что разработка и внедрение проектов управления деловой карьерой повышает производительность труда специалистов на 5-10%.

Рассчитаем эффективность в случае, если производительность труда увеличится хотя бы на 1,0%. Производительность труда в 2020 году согласно таблице 2.4 составляла 60376 тыс. руб., тогда в 2021 году она может составить:

60376 + 1% = 60376 + 603 = 60979 тыс. руб.

Численность персонала увеличится на количество новых сотрудников – специалистов по работе с персоналом и составит:

5750 + 3 = 5753 чел.

Тогда выручка в 2021 году может составить:

5753 * 60979 = 350812187 тыс. руб.

Данный показатель выше значения 2020 года на 1,0%.

Себестоимость увеличится на сумму затрат, понесённых на мероприятия по совершенствованию и составит:

267375480 + 2345,5 = 267377826 тыс. руб.

Тогда прибыль в 2021 году может составить:

350812187 –267277826 = 83534361 тыс. руб.

Результирующие показатели эффективности внедрения проекта «Заяви о своем таланте» представим в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Результирующие показатели эффективности внедрения проекта «Заяви о своем таланте»

№	Показатели	Формула расчёта	Годы		Изменение, 2021/2020	
			2020	2021	Абсолют.	%
1	Выручка, тыс. руб.	стр.2110	347162833	350812187	3649354	1,1
2	Численность персонала, чел	ЧП	5750	5753	3	0,1
3	Выработка на одного работника, тыс. руб.	стр.2110/ ЧП	60376	60979	603	1,0
4	Себестоимость, тыс. руб.	стр.2120	267375480	267377826	2346	0,001
5	Валовая прибыль, тыс. руб.	стр.2100	79787353	83534361	3747008	4,7

Источник: составлено автором

Следовательно, можно сделать вывод, что разработка и реализация проекта «Заяви о своем таланте» приведёт к росту выручки на 1,0%; а валовой прибыли на 4,7%, подтверждает эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию.

Таким образом, с целью реализации выявленных проблем управления деловой карьерой предлагается разработать проект «Заяви о своем таланте» (ЗОСТ), целью которого станет повышение эффективности системы управления деловой карьерой в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» благодаря созданию необходимых условий для продвижения по карьерной лестнице активных и целеустремлённых сотрудников организации. Задачи проекта «Заяви о своем таланте» будут заключаться: в снижении уровня текучести персонала в торговой организации; повышении уровня вовлеченности персонала в трудовую деятельность; формировании кадрового резерва в торговой организации. А также в создании платформы для передачи, аккумулирования и реализации идей сотрудников, желающих проявить себя (свои лидерские способности и потенциал), реализовать идеи и влиять на процессы компании; формировании прозрачной системы внутренних продвижений.

Разработка проекта потребует затрат на введение в штат специалистов по работе с персоналом (услуги кадрового агентства «Кадровый Метод» по подбору и заработная плата); документационное обеспечение проекта «Заяви о своем таланте» (распечатка информационного материала в виде брошюр для сотрудников); на ежемесячную доплату экспертам проекта «Заяви о своем таланте». В стоимость затрат войдёт приобретение специализированной программы «1С: Предприятие 8. Кадровое агентство» с установкой и сопровождением. Сумма составит 2346 тыс. руб. разработка и реализация проекта «Заяви о своем таланте» приведёт к росту выручки на 1,0%; а валовой прибыли на 4,7%, подтверждает эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Деловая карьера является поступательным продвижением работника в конкретной сфере деятельности, совершенствованием его навыков и способностей, квалификационных и профессиональных возможностей с целью возможного повышения заработной платы, увеличения полномочий и общественного признания. Многогранность изучаемого явления определяется большим разнообразием видов, обусловленных разными подходами к типологии (в зависимости от специальных навыков; от направления развития сотрудника; от психологического аспекта; от содержания изменений, происходящих в процессе карьерного движения; от характера карьерного развития; от степени устойчивости и непрерывности; от скорости и последовательности). Формирование деловой карьеры обусловлено воздействием субъективных и объективных факторов, определяется последовательностью стадий. Этапы деловой карьеры представляют собой отрезки трудовой жизни работника в определённой сфере деятельности по пути достижения жизненных целей.

Управление деловой карьерой персонала представляет собой целенаправленную деятельность кадровой службы организации по развитию профессиональных способностей сотрудников, накоплению их профессионального опыта для дальнейшего рационального использования в интересах работника и организации. Управление деловой карьерой осуществляется на трёх уровнях: на уровне организации, структурного подразделения и должности. При этом все уровни связаны между собой и зависят друг от друга. Процесс управления состоит из нескольких этапов, первый из которых начинается с принятия сотрудника в

организацию и заключается в определении перспектив развития, возможности роста деловой карьеры. Вторым этапом является составление плана индивидуального развития деловой карьеры; третьим - реализацию плана развития карьеры; четвёртым - оценка эффективности процесса карьерного роста работника. Подходы к управлению деловой карьерой сформировали четыре формы управления: авторитарное, патерналистское, консультативное, участвующее. Управление деловой карьерой персонала осуществляется в системе управления карьерным процессом. Движение к цели, осуществление функций на основе использования разных технологий осуществляется на принципах: коллегиальности; соотнесения интересов персонала с целями организации; постоянства развития; понятности порядка и методов оценки; экономичности. При этом управление деловой карьерой персонала осуществляется посредством использования разных методов (в зависимости от воздействия, от стиля управления, от способа формирования). Наиболее значимой является классификация методов, основанная на объективных законах, включающая организационные, экономические, социально-психологические методы.

Создание системы управления деловой карьерой с целью повышения устойчивости современной организации на рынке, требует оценки эффективности, ожидаемой к получению, на основе правильно подобранной методики. Практикой выработаны методики, основанные на диагностическом обследовании системы управления деловой карьерой персонала организации; на функциональном подходе; на ресурсном подходе; на применении целевого подхода и комплексном подходе. Наиболее востребованными следует назвать методику оценки эффективности управления деловой карьерой персонала, основанную на

сопоставлении плановых и полученных показателей; методику, основанную на расчете интегрального показателя эффективности; методику, основанную на оценке эффективности инвестиций «возврат на инвестиции». Особая роль отводится методике, основанной на расчёте показателей рентабельности управления деловой карьерой персонала в организации; а также основанной на расчете эффективности прибыльности управления деловой карьерой. Только правильный подход к системе управления деловой карьерой позволяет выявить слабые и сильные стороны в деятельности организации. Поэтому расчет и анализ эффективности управления деловой карьерой позволяет руководству организации принять взвешенное решение о дальнейшем совершенствовании системы.

Анализ и оценка системы управления деловой карьерой проводились на примере торговой организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК», специализирующейся на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома.

Анализ обеспеченности торговой организации трудовыми ресурсами позволил выявить сокращение численности персонала на 5,5%. Следует отметить, что структура кадрового состава сформирована в большей степени рядовыми сотрудниками торговли (54,9%). Основная группа работников по возрасту соответствует категории «20-34 лет» (46,1%). На 54,9% структура кадров сформирована мужчинами, а на 45,1% - женщинами, что обусловлено спецификой деятельности организации (торговля товарами для строительства, отделки и обустройства дома). Основная доля работников имеет неоконченное высшее образование (41,6%) при этом стаж работы в организации в большей степени от одного до трёх лет (46,6%). Анализ квалификационного уровня персонала выявил его сокращение на

0,6%, что обусловлено неправильной политикой в области профессиональной подготовки трудовых ресурсов. Анализ движения трудовых ресурсов выявил рост коэффициента оборота по выбытию на 36,9%, что выше роста коэффициента по приему, который увеличился на 9,3%. Это говорит о высокой текучести, которая выросла на 36,9%.

В организации на регулярной основе со всеми увольняемыми и увольняющимися сотрудниками проводится опрос, целью которое является выявление мотивов текучести. Так, например, в 2020 году из штата выбыли 24 сотрудника. Все они заполнили анкеты, результаты которых позволили выявить неудовлетворенность сотрудников работой в организации: условиями и организацией труда, низким уровнем заработной платы, удаленностью места жительства от места работы, отсутствием продвижения по карьерной лестнице, слабой квалификацией кадров. Основной причиной повышения текучести персонала является отсутствие возможности реализовать себя, развиваться, строить свою карьеру в рамках данной компании. Сотрудникам не хватает инструментов для аккумуляции и реализаций своих идей о развитии магазина и оптимизации процессов. Они хотят влиять на процессы и процедуры компании, что на данный момент невозможно. Также важно отметить, что система внутреннего продвижения непонятна сотрудникам, а менеджеров высшего и среднего звена набирают «со стороны», а это дополнительные затраты на подбор, адаптацию, обучение т.д.

Анализ системы управления деловой карьерой выявил, что в штате имеется сотрудник (кадровик), обеспечивающий управление деловой карьерой как элементом общей системы управления персоналом. С персоналом ежегодно на постоянной основе проводится индивидуальная «Беседа для оценки развития и

достижений сотрудника» (БОРД), которая является основой для принятия решения об обучении. В организации уделяется достаточно внимания профессиональному развитию сотрудников: чаще изучается практика, чем теория; в обучении учитывается специфика деятельности организации; обучаются в основном без отрыва от производства, преобладают краткосрочные групповые формы обучения. Осуществляется планирование деловой карьеры, строятся карьерограммы.

Однако были выявлены и проблемы: кадровик сильно перегружен работой, выполняет не только свои прямые обязанности, но и обязанности менеджера по работе с персоналом; обучение недостаточно эффективное: большие затраты; невнимание к работе по выявлению потребности в обучении работников; при формировании бюджета не учитывается потребность в новых кадрах. Не эффективная система оплаты труда, обусловленная установлением несправедливого оклада, надбавок за сложность и качество работы. Негативным аспектом является снижение квалификационного уровня работников, что обусловлено, в первую очередь, высокой текучестью, во вторую, говорит о неправильной политике в области профессиональной подготовки кадров. Оценка эффективности системы управления деловой карьерой выявила снижение на 2,3%.

С целью реализации выявленных проблем управления деловой карьерой предлагается разработать проект «Заяви о своем таланте» (ЗОСТ), целью которого станет повышение эффективности системы управления деловой карьерой в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» благодаря созданию необходимых условий для продвижения по карьерной лестнице активных и целеустремлённых сотрудников организации. Задачи проекта «Заяви о своем таланте» будут заключаться: в снижении уровня

текучести персонала в торговой организации; повышении уровня вовлеченности персонала в трудовую деятельность; формировании кадрового резерва в торговой организации. А также в создании платформы для передачи, аккумулирования и реализации идей сотрудников, желающих проявить себя (свои лидерские способности и потенциал), реализовать идеи и влиять на процессы компании; формировании прозрачной системы внутренних продвижений.

Разработка проекта потребует затрат на введение в штат специалистов по работе с персоналом (услуги кадрового агентства «Кадровый Метод» по подбору и заработная плата); документационное обеспечение проекта «Заяви о своем таланте» (распечатка информационного материала в виде брошюр для сотрудников); на ежемесячную доплату экспертам проекта «Заяви о своем таланте». В стоимость затрат войдёт приобретение специализированной программы «1С: Предприятие 8. Кадровое агентство» с установкой и сопровождением. Сумма составит 2346 тыс. руб. Разработка и реализация проекта «Заяви о своем таланте» приведёт к росту выручки на 1,0%; а валовой прибыли на 4,7%, подтверждает эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1) Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г (ред. от 01.07.2020 г) // Собрание законодательства РФ. – 2009. - № 4. - ст. 445.

2) Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон от 08.02.1998 г № 14-ФЗ (ред. от 24.02.2021 г) // Собрание законодательства РФ. – 1998. - № 7. - ст. 785.

3) Абдуллина, А.Д. Управление карьерой работника в современных организациях / А.Д. Абдуллина, А.А. Рабцевич // Гуманитарные научные исследования. - 2019. - № 3 - С. 87-89.

4) Алехина, Л.Л. Карьерное развитие в системе управления персоналом / Л.Л. Алехина, М.Н. Бурцева, Т.Н. Егорова // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 8-2. – С. 286-290

5) Архипова, Н.И. Основы управления персоналом / Н.И. Архипова. – М.: Проспект, 2017. – 567 с.

6) Базавлуцкая, Л.М. Управление карьерой / Л.М. Базавлуцкая, Е.А. Гнатышина, Ю.В. Лысенко. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. – 81 с.

7) Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - М.: Проспект, 2016. – 374 с.

8) Бачина, Е.С. Методы оценки персонала / Е.С. Бачина // Молодой ученый. – 2017. – № 8 (142). – С. 139-144.

9) Беляцкий, Н.П. Деловая карьера / Н.П. Беляцкий, А.В. Маевская. - М.: Мисанта, 2016. - 208 с.

10) Бусоедов, И.А. Сущность и понятие деловой карьеры / И.А. Бусоедов, Т.А. Гребенюк // Молодой ученый. - 2017. - №10. - С. 201-202.

11) Галина, А.Э. Социально-психологические факторы, влияющие на стремление к карьерному росту сотрудников в

организации / А.Э. Галина, А.В. Григорьева // Молодой ученый. - 2020. - № 6 (296).

12) Галкина, В.С. Особенности управления деловой карьерой в современных организациях / В.С. Галкина // Форум молодых ученых. – 2019. - №2(30). – С.490-493.

13) Горленко, О.А. Управление персоналом / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаева. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.

14) Давыденкова, М.Е. Вопросы управления деловой карьерой в системе развития персонала организации / М.Е. Давыденкова, Н.Н. Розанова // Экономические исследования и разработки. – 2017. - №10. – С.1-2.

15) Данцева, Д.С. Современные методы управления персоналом организации / Д. С. Данцева // Молодой ученый. - 2017. - № 40 (174). - С. 106-108.

16) Журавлева, Л.А. Управление деловой карьерой персонала: современные проблемы / Л.А. Журавлёва, Е.В. Зарубина // Столыпинский вестник. - 2020. – С.88-98.

17) Исаева, О.М. Управление персоналом / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.

18) Кашкин, Е.В. Анализ карьерного роста в организациях / Е.В. Кашкин // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2017. - № 5. – С.1-5.

19) Каштанова, Е.В. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижение и кадровым резервом / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2019. – 64 с.

20) Каюкова, А.И. Роль и значение персонального менеджмента в управлении карьерой / А.И. Каюкова // Молодой ученый. - 2019. - № 42 (280). - С. 184-186.

21) Кибанов, А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2017. – 415 с.

22) Кифа, Л.Л. Модель карьерного роста работников торговых предприятий / Л.Л. Кифа, И.В. Крючкова // Современные научные исследования и инновации. - 2017. - № 4. – С.1-6.

23) Коломейцев, Ю.А. Основные научные подходы к профессиональной карьере и карьерным ориентациям личности / Ю.А. Коломейцев, А.А. Жданович // Проблемы управления. - 2018. - № 1. – С.45-49.

24) Коноваленко, М.Ю. Моделирование деловой карьеры / М.Ю. Коноваленко. – М.: АСТ, Астрель, Кладезь, 2018. - 192 с.

25) Коргова, М.А. Кадровый менеджмент / М.А. Коргова. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.

26) Кязимов, К.Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие / К.Г. Кязимов. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.

27) Лаврова, Т.Н. Деловая карьера. Проблемы ее построения / Т.Н. Лаврова // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – 2015. - №3. – С.49-53.

28) Лапшова, О.А. Управление персоналом / О. А. Лапшова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 406 с.

29) Лебедева, А.Ю. Деловая карьера и ее организация / А.Ю. Лебедева, Э.О. Самитов // COLLOQUIUM-JOURNAL. - 2019. - №15(39). – С.1-3.

30) Литвинюк, А.А. Управление персоналом / А.А. Литвинюк. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 498 с.

31) Лядченко, А.В. Профессиональное развитие персонала в организации и построение деловой карьеры / А.В. Лядченко //

Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. - 2017. - № 6. - С. 112-115.

32) Майорова, И.Д. Управление карьерой персонала организации / И.Д. Майорова // Материалы Ивановских чтений. - 2017. - № 4(16). - С. 64-70.

33) Максимцев И.А. Управление персоналом / И.А. Максимцев. – М.: М.: Юрайт, 2018. – 664 с.

34) Маслова, С.Ю. Управление профессиональной карьерой как способ повышения эффективности деятельности организации / С.Ю. Маслова // Экономика, управление, финансы: материалы II Международной научной конференции (г. Пермь, декабрь 2017 г.). - Пермь: Меркурий, 2017. - С.1-2.

35) Маслова, В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. – М: Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.

36) Метелев, С.Е. Управление карьерой персонала / С.Е. Метелев, О.Ю. Колущинская // Сибирский торгово-экономический журнал. - 2016. - №4. – С.1-3.

37) Миллер, А.И. Проблемы управления карьерой сотрудников / А.И. Миллер // Наука через призму времени. - 2017. - № 8(8). - С. 40-45.

38) Морозова, А.А. Управление и планирование деловой карьеры сотрудников организаций в современных условиях / А.А. Морозова // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: сборник статей по материалам XLIV международной студенческой научно-практической конференции. – 2018. - № 4(44). – С.1-4.

39) Одинцов, А.А. Основы менеджмента / А.А. Одинцов. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 212 с.

40) Павленко, И.В. Актуальные тренды в современной системе управления персоналом / И.В. Павленко, Е.С. Петракова // Молодой ученый. – 2020. – № 21 (311). – С. 167-170.

41) Поляков, В.А. Технология карьеры. Практическое руководство / В.А. Поляков. - М.: Наука, 2017. - 288 с.

42) Пугачев, В.П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В.П. Пугачев. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.

43) Романадзе, Е.Л. Обзор методов оценки персонала в современных организациях / Е.Л. Романадзе, А.П. Семина // Московский экономический журнал. - 2019. - №1. – С.1-9.

44) Селезнева, А.Ю. Понятие деловой карьеры в управлении персоналом / А.Ю. Селезнева // Вопросы науки и образования. - 2017. - № 11(12). - С.107-110.

45) Скворцова, Н.А. Управление деловой карьерой в системе профессионального развития персонала организации / Н.А. Скворцова // Вестник ОРЕЛГИЭТ. – 2018. - №3(45). – С.36-41.

46) Сорокин, Е.В. Профессиональная карьера. Ежегодный путеводитель по карьерной лестнице для менеджеров и специалистов / Е.В. Сорокин. - М.: Инфра-М, 2016. - 221 с.

47) Сотников, Н.З. Система сбалансированных показателей деловой карьеры в контексте обеспечения конкурентоспособности рынка труда: проблемы, подходы, решения / Н.З. Сотников // Экономика труда. – 2020. – Том 7. – № 6. – С. 499-518.

48) Сотникова, С.И. Управление персоналом: деловая карьера / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2019. - 328 с.

49) Тлехурай-Берзегова, Л.Т. Управление деловой карьерой персонала как ключевое направление кадровой политики организации / Л.Т. Тлехурай-Берзегова, Е.А. Бюллер, И.Р. Хотова // THE SCIENTIFIC HERITAGE. – 2020. - №46. – С.97-99.

50) Толстая, А.Н Управление карьерой в организациях / А.Н. Толстая, А.В. Федотов // Психология управления – СПб.: Питер, 2018. - С.49-62.

51) Туманов, Э.В. Управление карьерой в условиях внедрения профессиональных стандартов и цифровизации экономики: экономические и правовые аспекты / Э.В. Туманов, И.В. Каспаров // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 11-1. – С. 168-173.

52) Фофанова, А.Ю. Деловая карьера и ее роль в социально-экономической сфере деятельности сотрудника / А.Ю. Фофанова, Д.М. Андреев // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2020. - №1-2(40). – С.150-154.

53) Шеримбекова, В.Э. Система управления деловой карьерой как фактор эффективности управления персоналом / Вестник Кыргызского государственного университета строительства, транспорта и архитектуры им. Н. Исанова. – 2018.- №2. – С.52-59.

54) Эскиев, М.А. Управление карьерой персонала как одно из направлений кадрового планирования государственной службы / М.А. Эскиев // Вопросы экономики и управления. - 2016. - № 5 (7). - С. 179-182.

55) Яковлева, Е.Б. Управление персоналом. Рынок труда / Е.Б. Яковлева. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 252 с.

56) Янченко, И.В. Педагогический смысл понятия «карьера» / И.В. Янченко // Педагогика: традиции и инновации: материалы международной научной конференции (г. Челябинск, октябрь 2017 г.). Т. II. - Челябинск: Два комсомольца, 2017. - С. 102-105.

57) Официальный портал информации о российских юридических лицах «RUSPROFILE.RU» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rusprofile.ru

58) Официальный портал информации о российских юридических лицах «СИНАПС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://synapsenet.ru

59) Официальный сайт ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://leroymerlin.ru

60) Официальный сайт справочной системы «AUDIT-IT.RU» / Финансовая отчётность ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/5029069967_ooo-lerua-merlen-vostok

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 - Бухгалтерский баланс предприятия ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Наименование показателя	Код	2018	2019	2020
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	2502222	2748108	2538698
Основные средства	1150	112167155	125912397	126011152
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	1473186
Финансовые вложения	1170	9371726	11094327	8142197
Отложенные налоговые активы	1180	771431	865700	1910582
Прочие внеоборотные активы	1190	758026	1021241	799549
Итого по разделу I	1100	125570560	141641773	140875364
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	39985398	48563238	58196460
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	142036	1026862	1213541
Дебиторская задолженность	1230	12910424	9976577	9671994
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	2398000	0	1162000
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3047295	1188107	4608493
Прочие оборотные активы	1260	2153663	1967253	1978639
Итого по разделу II	1200	60636816	62722037	76831127
БАЛАНС	1600	186207376	204363810	217706491
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	5980400	5980400	5980400
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1870	1870	1870
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	43944565	52962535	55084499
Итого по разделу III	130	4992683	5894480	61066769

	0	5	5	
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	46192100	25414278	10000000
Отложенные налоговые обязательства	1420	1848364	2094105	2254063
Итого по разделу IV	1400	48040464	27508383	12254063
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	10193799	25719171	41871586
Кредиторская задолженность	1520	76431604	89641884	95795055
Оценочные обязательства	1540	1255933	1814537	5379028
Прочие обязательства	1550	358741	735030	1339990
Итого по разделу V	1500	88240077	117910622	144385659
БАЛАНС	1700	186207376	204363810	217706491

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.2 - Отчет о финансовых результатах деятельности предприятия ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Наименование показателя	Код	2018	2019	2020
Выручка	2110	275795662	311467070	347162833
Себестоимость продаж	2120	(217785513)	(247041084)	(267375480)
Валовая прибыль (убыток)	2100	58010149	64425986	79787353
Коммерческие расходы	2210	(49011339)	(58681843)	(63486635)
Управленческие расходы	2220	(9591990)	(10816747)	(14276582)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(593180)	(5072604)	2024136
Проценты к получению	2320	653814	539645	791379
Проценты к уплате	2330	(3127160)	(2933692)	(3586446)
Прочие доходы	2340	31875319	38709544	42250223
Прочие расходы	2350	(23345279)	(20351501)	(33936285)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	5463514	10891392	7543007
Налог на прибыль	2410	(1338597)	(2635364)	(2339652)
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(962068)	(2483892)	(3280587)
отложенный налог на прибыль	2412	(376529)	(151472)	940935
Прочее	2460	(1566)	761942	(183358)
Чистая прибыль (убыток)	2400	4123351	9017970	5019997
СПРАВОЧНО				
Совокупный финансовый результат периода	2500	4123351	9017970	5019997

ПРИЛОЖЕНИЕ В

АНКЕТА
ДЛЯ УВОЛЬНЯЮЩЕГОСЯ СОТРУДНИКА

Уважаемый коллега!

К сожалению, Вы покидаете нашу компанию. Для анализа причин увольнения и устранения неблагоприятных обстоятельств, просим Вас ответить на ряд вопросов анкеты, поставив в соседнем с подходящим Вам ответом столбце знак X.

Данные ответов будут храниться в отделе кадров и не подлежат разглашению.

Вопрос 1. Что послужило главной причиной Вашего ухода?

1. Не видите возможности продвижения по карьерной лестнице	
2. Недостаток социально-бытовых условий и льгот	
3. Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки, отсутствие перспектив на работе	
4. Неудовлетворенность результатами своего труда	
5. Большой объем работы	
6. Излишний бюрократизм	
7. Несоответствие профессиональных знаний участку работы	
8. Удаленность от дома	
9. Желание сменить сферу деятельности	
10. Неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении	
11. Нет возможности повышать уровень своей квалификации	
12. Конфликтность в коллективе	
13. Личные причины	
14. Несоответствие уровня заработной платы Вашей квалификации	
15. Другие причины (укажите какие)	

Вопрос 2. Вы уже знаете, чем будете заниматься после увольнения?

1. Я уже имею приемлемое предложение	
2. У меня есть несколько вариантов на выбор	
3. В ближайшее время я работать не собираюсь	
4. Предложений нет, но при моем опыте и образовании смогу быстро найти подходящую работу	
5. Затрудняюсь ответить	

Вопрос 3. Как Вы оцениваете свое пребывание в организации?

1. Я уже сделал для организации все, что мог	
2. Не удовлетворен своей работой в организации	
3. Получил много полезного и необходимого для развития карьеры и профессионализма	
4. Ухожу с сожалением, но заставляют жизненные обстоятельства	
5. Считаю, что меня здесь недооценили	

Вопрос 4. Что мешало в Вашей трудовой деятельности?

1. Неверно избранная специальность	

2. Недостаточный уровень образования	
3. Недостаточный уровень квалификации	
4. Слабая материально-техническая база	
5. Слабая квалификация кадров	
6. Отсутствие творческой обстановки	
7. Ничто не мешало	
8. Другое (укажите)	

Вопрос 5. Как Вы оцениваете организацию рабочего места?

1. Плохое оборудование рабочего места	
2. Устаревшее оборудование и инструменты	
3. Старые технические средства	
4. Плохое состояние зданий, сооружений	
5. Устаревшая мебель и дизайн помещений	
6. Плохие бытовые помещения и их санитарное состояние	
7. Тяжелые условия труда (шум, грязь, пыль, холод и т.п.)	
8. Всё устраивало	

Вопрос 6. Удовлетворяла ли Вас оплата труда?

1. Система оплаты труда неверная	
2. Оплата производилась не по труду	
3. Недоволен материальным поощрением (вознаграждения, доплаты, премии)	
4. Уравниловка в оплате труда в коллективе	
5. Лучше бы работать по сдельной системе	
6. Система оплаты вполне удовлетворяла	

Вопрос 7. Как Вы оцениваете интенсивность и продолжительность труда?

1. Большая интенсивность труда, очень уставал	
2. Большая продолжительность рабочего дня, сверхурочные работы	
3. Слишком низкая интенсивность труда, мало загружен на работе (маялся от безделья)	
4. Неравномерная загрузка по дням недели или в течение рабочего дня («рваный ритм»)	
5. Очень напряженный труд	
6. Другие оценки (укажите)	

Вопрос 8. Нарушали ли Вы?

1. Устав организации	
2. Правила внутреннего трудового распорядка	
3. Должностные инструкции	
4. Контракт (трудовой договор)	
5. Договор о материальной ответственности	
6. Другие внутренние положения и локальные нормативно-правовые акты	
7. Ничего не нарушал	

Вопрос 9. Социально-психологический климат в коллективе

1. В коллективе меня постоянно «обходили»	

2. Постоянные дрязги и скандалы	
3. Тяжелая психологическая обстановка из-за придирок коллег	
4. Чувствовал себя неуютно, «чужаком»	
5. Все «смотрят в рот» руководству и не защищают себя	
6. Полный беспорядок и групповщина	
7. Слишком безразличное отношение друг к другу	
8. Другие причины (укажите)	
9. Хороший, у меня проблем не было	

Вопрос 10. Отношение к Вам вышестоящего руководства.

1. Слишком авторитарное, грубое и невежливое	
2. Руководство часто злоупотребляло своим служебным положением	
3. Часто было неуважительное, без учета моей личности	
4. Не обращали внимания и не замечали меня	
5. Бестактное и некультурное (нецензурные выражения)	
6. Несправедливое, слишком придирались к недостаткам	
7. Руководство совсем не помогало в работе	
8. Слишком либеральное отношение, все вершат неформальные лидеры и «приближенные»	
9. Слишком требовательное и принципиальное	
10. Нормальное, вполне демократическое	
11. Другое (укажите)	

Вопрос 11. Ваша социальная удовлетворенность.

1. Работа далеко от дома	
2. Частые и длительные командировки (в т. ч. местные)	
3. Плохо работает общественный транспорт	
4. Слишком мало оставалось свободного времени	
5. Не было карьерного роста	
6. Не повышалась моя квалификация	
7. Не получал социальных благ (мат. помощь, ссуда, питание, компенсация расходов и т. п.)	
8. Другие причины (укажите)	
9. Вполне удовлетворен	

Ваши ответы останутся анонимными, однако для статистики опроса сообщите, пожалуйста:
Ваша должность_____
Ваш возраст _____ лет.
Продолжительность работы в компании _____ лет _____ месяцев.
Долго ли вы искали другую работу_____
По каким каналам Вы нашли работу? (Вас пригласили, через друзей, через родственников, через кадровые агентства, др.)_____

Спасибо за ответы!